

جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بأنماطهم الإدارية من وجهة نظرهم

إعداد الطالبة

دعاء فرحان اعبيد الطراونة

إشراف الأستاذ الدكتور

حسن الطعاني

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

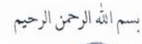
في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2016

أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بأنماطهم ... دعاء الطراونة 2016

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية

لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة





MUTAH UNIVERSITY

College of Graduate Studies

جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

نموذج رقم (١٤)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة دعاء فرحان الطراونه الموسومة بـ:

اساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بانماطهم الادارية من وجهة نظرهم

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية.

القسم: الأصول والإدارة التربويه.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. حسن الطعاني		26/12/2016	مشرفاً ورئيسا
أ.د. احمد بطاح		26/12/2016	عضواً
أ.د. باسم الحوامدة		26/12/2016	عضواً
د. حابس محمد حتامله		26/12/2016	عضواً

عميد كلية الدراسات العليا

د.محمد عبدالرحيم المحاسنه

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
sedgs@mutah.edu.jo dgs@mutah.edu.jo e-mail:
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي : ٦١٧١٠
تلفون :٠٣/٢٣٧٢٣٨٠-٩٩
فرعي 5328-5330
فاكس 375694 ٠٣/٢
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى والدي الحبيب حفظه الله إلى المعنى الكثير والعطاء الكبير, لا يحرمني الله دفء النظر إليك.

إلى أمي الحبيبة إلى من سقتني رحيق الحياة دمعا وسهرا, إلى من غمرتني بدعائها حتى يسر الله لي إتمام هذه الدراسة, اللهم متعني بطول عمرها, وحسن برها.

إلى رفيق دربي وشريك آمالي وطموحي, إلى من كان عونا وسندا لي بعد الله إلى من وقف بجانبي زوجي العزيز

إلى والد زوجي أطال الله بعمره

إلى من تربيت معهم تحت سقف واحد, وعشت معهم أحلى أيام طفولتي إلى أخي وأخواتي الأعزاء

الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر، وخالص الدعاء، وعظيم الامتنان لأصحاب البذل والعطاء وأخص بالذكر:

سعادة الأستاذ الدكتور: حسن الطعاني المشرف على الرسالة والذي أ فدتُ من علمه وأخلاقه فكان حقاً مدرسة للصبر وحسن الخلق فوجدت منه كل دعم و المساندة طيلة فترة الدراسة فجزاه الله خير الجزاء، سائلة الله أن يجعله مباركا أينما كان.

– أعضاء مناقشة الرسالة: الذين تفضلوا مشكورين بقبول المناقشة علما بأن توجيهاتهم وملحوظاتهم ستغني البحث وتؤخذ في الاعتبار فلهم جزيل الشكر وخالص الدعاء.

– أعضاء لجنة التحكيم لأداة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأردنية وجامعة مؤتة وجامعة الطفيلة التقنية.

– كما أتقدم بالشكر لمديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك ، والى كل من أسهم في إخراج هذه الرسالة.

* كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر لوالدي أطال الله بعمره ، وزوجي العزيز اللذين ذللا لي كل المصاعب وهيأ لي الظروف ، ووقفا بجانبي حتى أنهيت هذه الرسالة فلهم مني خالص شكري وتقديري ولهم علي حق التقدير وواجب العرفان.

دعاء فرحان الطراونة

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بأنماطهم الإدارية من وجهة نظرهم

دعاء فرحان الطراونة

جامعة مؤتة،2016

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بأنماطهم الإدارية من وجهة نظرهم ,وتم التأكد من صدقها وثباتها، وقد تكونت عينة الدراسة من (295) من مديري المدارس الحكومية منهم (120) مديرا و (175) مديرة وذلك بأستخدام أسلوب المسح الشامل بعد استثناء العينة الاستطلاعية الخاصة بصدق أدوات الدراسة وثباتها والبالغ عددهم (30) مدير ومديرة وقد تم توزيع (265) إستبانه ولجمع بيانات الدراسة استخدمت الباحثة أستبانتين: الأولى لقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الكرك ، والثانية لقياس الأنماط الإدارية لديهم وأظهرت نتائج الدراسة أن المجال الكلي لأساليب أدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة, ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a = 0.05) في مستوى الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية على مستوى كل نمط من هذه الأنماط وكذلك المستوى الكلي يعزى إلى متغير (المؤهل العلمي, الخبرة الإدارية), في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وذلك وفقا لكل نمط من الأنماط الإدارية لصالح الإناث وهنالك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a = 0.05) بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك , وأوصت الدراسة في ضوء تلك النتائج بتنظيم دورات لمديري المدارس الحكومية تتعلق بموضوع إدارة الصراع التنظيمي من حيث مفهومه وأهميته وأنواعه واستراتيجيات إدارته ، وإجراء دراسات تستقصي العلاقة بين الصراع التنظيمي والأنماط الإدارية وكذلك زيادة الاهتمام بتأهيل المديرين من خلال برامج التطوير التربوي وتدريبهم على أساليب القيادة الإدارية وبرامج يلتحقون بها لتنمية المهارات الإبداعية لديهم كي يتم تعريفهم على المستحدثات الجديدة في التعليم وبخاصة في مجال الإدارة المدرسية .

Abstract

The methods of organizational conflict management among the public schools' principals in Al-Karak governorate and its relationship to their administrative styles from their point of view

Do'aa Farhan Al Tarawneh

Mu'tah University .2016

This study aimed at identifying the relationship between the methods of organizational conflict management among the public schools' principals in Al-Karak governorate and its relationship to their administrative styles. The study sample consisted of 295 public schools' principals in Al-Karak governorate; (120 males) and (175) females who were chosen by using the total survey method after excluding the pilot sample specified for the validity and reliability of the study instruments with a sample of 30 individuals. 265 questionnaires were distributed. In order to collect the study data, two questionnaires were developed, the first one was for measuring the methods of organizational conflict management among the public schools' principals in Al-Karak governorate, and the other was for measuring the a administrative styles among them. The study results showed that the total domain for the methods of organizational conflict management was of a high degree. There are no statistically significant differences at the level (α=0.05) regarding the level of the administrative styles among the public schools' principals regarding the level of each style of these styles as well as the overall level attributed to the variables of (educational qualification, administrative experience), while the results showed that there are statistically significant differences due to the gender regarding each of the administrative styles in favor of the female and that there is a statistically significant correlation relationship at the level (α=0.05) between the methods of organizational conflict management and the administrative styles among the public schools' principals in Al-Karak governorate . In the light of the study results, the study recommended about holding courses for the public schools' principals regarding organizational conflict management in terms of its concept, types, as well as its administration strategies and conducting studies that explore the relationship between the organizational conflict and the administrative styles, in addition to paying more attention to the rehabilitation of the school principals via educational development programs, and training them regarding the administrative leadership methods as well as training programs that they attend for the development of their creative skills in order to introduce them to the new advances in education, especially in the field of school administration.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

يعد الصراع من الظواهر الطبيعية التي تحدث في المجتمعات البشرية كافة, ولا تكاد تخلو منظمة اجتماعية من هذه الظاهرة, التي تشكل عبئًا كبيراً على المديرين, إذْ يصرفون جل وقتهم في إدارة هذه الصراعات ، كما إن الأنظمة البشرية لا تبقى في حالة ثبات مادامت في حقيقتها نشاطات اجتماعية مفتوحة، تتفاعل مع البيئة, ومن سماتها: النمو, والتوسع, وتضاؤل الفواصل والحدود المكانية والزمانية, وتحول المجتمع إلى قرية صغيرة, أهم معالمها التغيُّر التقني السريع, والتضخم والتنوع والتعقد الهائل في العمليات, والتطور المستمر في الأفكار والمفاهيم, وشدة المنافسة على الموارد, والتعارض بين الأهداف والمصالح؛ مما أدى إلى حالة أكبر من الغموض وعدم التأكد, واختلاف الآراء والأفكار والمعتقدات, وأصبح الصراع أمًرا واردًا وطبيعياً.

كما أن العلاقات داخل المنظمات الحديثة متشابكة ومتداخلة, وهذه العلاقات عادة لا تستمر طويلاً ضمن مناخ دائم من ال وفاق والوئام؛ لأن تعدد الأطراف في المنظمة يفرز كثيًرا من التناقضات في وجهات النظر, وقد يؤدي إلى غموض وتعارض الأدوار, بل قد يحدث تنافسا بين الأفراد في المنظمة وهذا كله يؤدي إلى حدوث ما يعرف بالصراع التنظيمي, ويعد الصراع أشد أنماط السلوك عنفاً في الحياة البشرية منذ نشأتها, لابد أن يعيش الإنسان هذا الصراع, ويواجهه بشكل من الأشكال في الظروف جميعها, والصراع ظاهرة اجتماعية ونفسية تتكرر كل يوم بين الأفراد فيما بينهم, وبين الجماعات لاختلاف المفاهيم والاهتمامات والدوافع والمصالح ونحوها(الخالدي, 2008).

ويعد الصراع ظاهرة لا تخلو منها منظمة من المنظمات المجتمعية؛ لأنها تحدث بداخلها في أشكال متعددة ففي المؤسسات التربوية يتفاعل العاملون بعضهم مع بعض لتحقيق الأهداف المنشودة, غير أن هذا التفاعل يؤدي إلى إتقان العاملين لأداء واجباتهم في بعض المواقف أو تعارضهم واختلافهم في مواقف أخرى في بيئة العمل, وغالباً ما يؤدي هذا التعارض أو الاختلاف إلى حدوث صراع وهكذا فإن الصراع يعد أمراً حتمياً في

المنظمة وذلك وفْقاً للنظرة الحديثة للصراع الذي أصبح يعد من المهام الرئيسة للإداري الذي يتوجب علية إدارة الصراع على مختلف أنواعه وتحقيق التوازن في مستوياته المختلفة داخل المنظمة وبشكل يحقق خدمة الأطراف المتنازعة إذ أن الصراع يبقى مصدراً ذا تأثير سلبي إذا لم تتم إدارته, إذ يمكن القول إن من الأسباب الأساسية والمهمة في فشل المنظمة هو سوء إدارة الصراع داخل المنظمة, والنظر إليه من الزاوية التقليدية التي ترى بأن الصراع هو حالة تأخذ ناحية سلبية فقط التي يجب تجنبها, والقضاء عليها(الجعافرة, 2013).

يعد التغيير سنة كونية قامت عليها المجتمعات قديماً وحديثاً، ولها أثر واضح في كل مجال من مجالات الحياة, لكن مجتمعات اليوم تتسم بسرعة التغيير أكبر, وما نشاهده من ثورات وصراعات في المجتمعات العربية في هذه الأيام خير شاهد ودليل على إدارة التغيير عند الشعوب, وحركة التغيير فيها لها سمات وملامح وآليات تختلف عما أتبع في المجتمعات السابقة نظرا لاختلاف الزمان والأحوال.

وعليه فان الإنسان لا يمكن أن ينفصل عن مجتمعه؛ لأنه اجتماعي بطبعه, يميل إلى تكوين علاقات متنوعة مع الآخرين, وهذه العلاقات لأ تثبت على حاله واحدة, فهي تتلون بين الوئام والوفاق من جهة, والاختلاف من جهة أخرى والتناقض في الرأي وفي وجهات النظر من جهة أخرى وهذا الاختلاف والتناقض يجعل الإنسان بالضرورة طرفا في شكل من أشكال الصراع، ومن الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراع المتباينة, فقد يواجه صراعا مع ذاته, بين طموحاته, وقدراته, واستعداداته, كما قد يعاني من الصراع نتيجة لعلاقاته مع الآخرين, أو بسبب الأنظمة الإدارية التي يتعامل معها, وقد يواجه أيضا صراعات مع البيئة الخارجية نتيجة لإفرازات الأنظمة الاجتماعية المختلفة, ولعل تعامل الفرد مع هذه المستويات من الصراعات قد يولد آثارا مختلفة في الفرد نفسه وفي التنظيم (العسولي, 2011).

إن مدير المدرسة هو الركن الأساسي الذي يقوم علية كيان المدرسة والدينمو المحرك لطاقاتها وإمكاناتها البشرية والمادية, والموج هوالمنسق لهذه الطاقات والإمكانات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها إنه الإداري والقائد التربوي المُعيّن لإدارة وقيادة المدرسة,والذي يتولى فيها المسؤوليات التي تسعى المدرسة للسير بموجبها،

والعمل على تحقيق أهدافها نواة للمؤسسة التربوية التعليمية المصغرة كما انه الشخص الذي انيطت به مهمة رئاسة هذه المؤسسة وقياداتها من الناحية الرسمية على الأقل, فإنه لكي يقوم بمهمته الإدارية والقيادية هذه بنجاح وفاعلية, لا بد أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات العقلية والنفسية والروحية والخلقية والبدنية, التي تضمن له النجاح في عمله والتأثير فيمن حوله لصالح المدرسة التي يديرها, ولا بد أن تكون له المؤهلات العلمية والتربوية والخبرة العملية الطويلة الناجحة في المجال التربوي التي لا تقل عن مؤهلات أي شخص من العاملين معه, ولا بد أن يحسن اختياره على أساس من كفاءته الشخصية والعلمية والفنية وأن يهتم بقدرته باستمرار أثناء الخدمة (ألبدري,2001).

لقد نالت القيادة التربوية أهمية في الفكر الإداري فظهرت العديد من النظريات والدراسات التي اهتمت بتحليل مفهوم القيادة التربوية, وعلاقته بالعديد من المتغيرات التي ترتبط بواقع القيادة, مثل تفويض الصلاحيات للمرؤوسين, بالإضافة إلى طبيعة الأنماط القيادية وتأثيراتها في التغيير التربوي ويكمن سر نجاح القادة في نوعية ونمط الاتجاهات الفكرية, والقيادية والإدارية التي يؤمنون بها, ويطبقونها, وبدرجة وعيهم بحاجات مؤسساتهم, بالإضافة إلى طبيعة تدريبهم وخبراتهم, وقدرتهم على التعامل مع المتغيرات المؤسسية الحالية, والمستجدة بنجاح وفاعلية, وهذا يتطلب إعادة النظر في الأنماط القيادية والإدارية التي تستخدم في المؤسسات التربوية وتحدي دها وتوظيفها بهدف تطوير القدرة على التماشي مع المفاهيم الحديثة والتطورات المستمر, وان تكون قادرة على التكيف مع متطلبات العصر الحالي, وتحتاج المؤسسات التربوية إلى قيادات واعية لتتمكن من توجيه الطاقات والاستفادة منها , وهذا يتطلب من القائد أن يمتلك قدرة عالية في التعامل, بما يسهم في تحقيق الأهداف التي خطط لها (المشاقبة 2010).

يعد النمط الإداري العامل الأساس في نجاح المؤسسات التربوية؛ لما لمدير المدرسة من دور مهم في التأثير في سلوك المعلمين والطلبة في البيئة التربوية السائدة, ونظرا لأهمية الإدارة التربوية فقد اهتم الباحثون بدراسة الأنماط الإدارية, إذ أثبتت الدراسات التربوية والنفسية دور الأنماط الإدارية في نجاح العملية التعليمية وتطورها ذلك أن الإدارة سلوك يؤثر في جميع الأفراد داخل المؤسسة التربوية, ويجعلهم يتأثرون بالقائد عن قناعة؛

لما يتمتع به من المقدرة على التصرف والتوجيه والإرشاد، وحسن الإدارة (الرشيدي, 2012).

تعد عملية تفويض الصلاحيات من أهم العمليات الإدارية, وأن القائد في المؤسسة تكون له السلطة بعمل ما يهدف إلى مصلحة, أو تحقيق أهداف المؤسسة, إلا أن قدرته في الأداء محدودة, ولهذا السبب يجب أن يتوفر أفراد آخرون غير القائد, ومستويات إدارية متسلسلة, وهذا يعني أنه يجب إعطاء أشخاص آخرين سلطة اتخاذ بعض القرارات, وأداء بعض الوظائف, ولا يتم ذلك الأ من خلال تفويض الصلاحيات كما وتعد هذه العملية مبدأ من المبادئ الرئيسة للإدارة الحديثة, فللمؤسسات التربوية الكبيرة في حجم أعمالها, وعدد موظفيها تتطلب إدارتها حسب المبادئ الحديثة في الإدارة, والتي من أهمها التوسع في تفويض الصلاحيات والتوجه نحو المزيد من اللامركزية التي تكمن من تفويض الصلاحيات, ونقل اتخاذ القرارات إلى مستويات إدارية مختلفة مما يؤدي إلى تكامل العمليات الإدارية أن القائد لا يستطيع القيام بكل ما هو مطلوب منه, ولذلك تبرز أهمية قيامه بتفويض بعض صلاحياته للآخرين من مرؤوسيه, إذ يعتبر تفويض الصلاحيات عاملا أساسيا في الإدارة حيث يصل بإسهامات العاملين ونتائجها إلى الحد الأقصى , إذ أن عملية التفويض تتضمن فناً حقيقياً، إذ ما وجد الشخص الواعي المتفهم القادر على تحمل المسؤوليات (حمادات, 2007).

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن المنظمات الإدارية لا تعمل في فراغ, فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص التنظيم ومنها مصالح شخصية, ولاختلاف طبيعة هذه المصالح بالإضافة إلى ما يوجد من فروقات فردية بين الأفراد, فأن الديناميكية التي ستعمل بها المنظمة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة لقيام الأفراد بأدوارهم المختلفة (البلوي,2009).

لذا فان إدارة الصراع عملية مهمة لأنه من الممكن الاستفادة من هذه الصراعات ايجابيا وتوجيهها الوجهة السليمة ومنع وصولها إلى مرحلة الإرباك وتعطيل العمل, حيث

يختلف أثرها ومداها حسب نوع وأسلوب التعامل معها فـإنما أن تكون وسيلة للإبداع والابتكار, أو وسيلة للتدمير والهدم (القريوتي، 2003) .

فلا بد من إدارة الصراع قبل أن تنعكس آثارهـالسيئة على المؤسسات التي يظهر فيها, وان ممارسة القادة التربويين لأساليب إدارة الصراع أصبحت من المهارات التي تخفف من حدة الصراع, وأصبح من الضروري الإلمام بها وتوفيرها لديهم كقادة تربويين مسؤولين عن المؤسسة, وخاصة إذا كانت المؤسسة هي المدارس التعليمية, فهي مؤسسات مهمة في أي دولة لأنها تلعب دور القائد والموجه لعمليات التطوير والتغيير في المجتمع(عبد الهادي ،2013).

وجاءت هذه الدراسة لاستقصاء أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بأنماطهم الإدارية والتي تنشأ بين العاملين في تلك المدارس ، وذلك من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم ، ومدى اختلاف هذه الأنماط في ضوء متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

لذا فان مشكلة الدراسة تتمثل في الاجابة عن الاسئلة التالية:

1. ما أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم ؟
2. ما الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك ؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك ؟
4. هل توجد فروق ذات دلاله احصائية عند مستوى الدلاله **($0.05\geq\alpha$)** في مستوى اساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك تعزى لمتغيرات (الجنس والخبرة ، والمؤهل العلمي)؟
5. هل توجد فروق ذات دلاله احصائية عند مستوى الدلاله **($0.05\geq\alpha$)** في مستوى الانماط الادارية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك تعزى لمتغيرات (الجنس والخبرة ، والمؤهل العلمي)؟

3.1 أهمية الدراسة

علميا : تماشيا مع التطور العلمي والتربوي العالمي وضمن خطة التطوير التربوي في الأردن ، قامت وزارة التربية والتعليم بالإيفا د الكثير من المدراء والمديرات إلى الجامعات الأردنية من اجل إثرائهم علميا ومعرفيا ضمن برنامج الدبلوم والماجستير وذلك بالإضافة إلى الخبرات الميدانية التي يتمتع بها هؤلاء المدراء والمديرات كي يمارسوا مهامهم الادارية بنجاح يهدف إلى إثراء وتقدم المؤسسات التربوية وخصوصا المدارس التي يديرونها ، وبما أن الصراع أمر حتمي وموجود في كل المؤسسات فقد وجد انه من الأجدر الضروري التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي في أكثر المؤسسات احتمالا لنشوب الصراع ألا وهي المدارس وذلك لان المدرسة تعتبر المكان الخصب للتفاعل بين الأفراد والجماعات مما يؤدي بالتالي إلى حتمية وجود الصراع .

عمليا : نتيجة للنمو السكاني المتسارع أدى إلى زيادة إعداد المدارس وبالتالي ازداد إعداد المدراء على اختلاف ثقافاتهم وعاداتهم ومعرفتهم وخبراتهم والتي قد تؤثر في أساليب إدارة الصراع التنظيمي وفي ضوء هذه الدراسة يمكن لمديري المدارس التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي الأكثر استخداما وبالتالي دعم الأساليب الفعالة منها والابتعاد عن الأساليب غير الفعالة ، كما يمكن للإداريين التربويين الاسترشاد بنتائج الدراسة في تنمية مديري المدارس الحكومية في مجال إدارة الصراع التنظيمي بمحافظة الكرك .

تكمن أهمية هذه الدراسة في الاهتمام الشخصي للباحث إنها ستضيف مجالا جديدا نسبيا من مجالات الإدارة المدرسية, وهو إدارة الصراع التنظيمي الذي لا يعد أمرا طبعياً, على الرغم من أنه قد يكون ضروريا ومحركا للإبداع والابتكار والتغيير, وهذا بدوره قد يقلل من النقص الحاصل في الدراسات المتعلقة في هذا المجال وسيتم تقديم ما تتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وتوصيات في متناول أيدي أفراد مجتمع البحث, والباحثين في مجال الإدارة المدرسية , وذوي الاهتمام بهذا الموضوع ويتوقع أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة صناع القرار لتبصر المشكلات التي تعترض مؤسساتهم وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها , كما وقد تشكل هذه الدراسة مصدراً ارشادياً لمديري المدارس يساعدهم في رفع كفاءة أجهزتهم الإدارية، وخلق الأجواء المناسبة لتطويرها.

شهدت الأعوام العشرون الماضية تداول وتطبيق العديد من الأفكار والمبادئ الإدارية المعاصرة, التي شملت مختلف جوانب العملية التنظيمية الإدارية, ومكوناتها الأساسية, لذا فان أهمية الدراسة في كونها تتطرق لبحث احد المفاهيم التنظيمية الإدارية الجديدة خصوصا للمؤسسات التربوية التي تسعى إلى تبني استراتيجيات تهتم بالفرد ، وتعزز مساهمته في العمل, كما تنبثق أهمية الدراسة من النتائج العملية التي قد تصل إليها, وتساعد القائمين على هذه المؤسسات للاستفادة منها.

4.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الي الوقوف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الحكوميه في محافظة الكرك ومعرفة انماطهم الاداريه السائده لديهم وعلاقة أساليب ادارة الصراع بأنماطهم الإدارية السائدة. وتتلخص هذه الأهداف بمايلي:

1. تعرف أساليب اداره الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظه الكرك.
2. تعرف الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظه الكرك.
3. تعرف العلاقة بين أساليب إداره الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك و أنماطهم الادارية من وجهة نظرهم.

5.1 التعريفات الاصطلاحية والاجرائية

أشتملت هذه الدراسة على مصطلحات تم تعريفها اصطلاحا واجرائيا :

1- الصراع التنظيمي: هو سلوك علني وصريح يمارسه الأفراد والجماعات داخل التنظيم الإداري حول بعض المبادئ والأهداف التي يسعون إلي تحقيقها، أو الحفاظ عليها (عيد ، 1997).

التعريف الاجرائي : ظاهرة إنسانية تعبر عن نتيجة حتمية لعمليات التفاعل والتعقيدات داخل المدارس الحكومية بمحافظة الكرك, والتي تؤدي إلى تعارض بين العاملين في المدرسة.

2. أساليب إدارة الصراع التنظيمي : هي طرق أو استراتيجيات التعامل مع المواقف التي يواجه فيها المدير حالة عدم اتفاق أو معارضة من شخص أخر أو مجموعة (الخالدي ، 2008) .

التعريف الاجرائي : الطرائق التي يستخدمها مديرو ومديرات المدارس للتعامل مع المواقف التي يواجه فيها المدير حالة عدم اتفاق, أو معارضة من شخص أو مجموعة أشخاص وهي تمثل الدرجة الكلية التي تشير إلى تفضيل مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك لأسلوب إداري معين عن الآخر من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.

3- النمط الإداري : هو طريقة المدير في التعامل مع الموظفين ، ويعبر عن سلوكه للتأثير عليهم بأفعاله وتصرفاته والمهام التي يقوم بها لتحقيق أهداف المؤسسة (الرشيدي ، 2012) .

التعريف الاجرائي: هو الدرجة التي يحصل عليها المدير من خلال استجابة إفراد العينة على استبانه الأنماط الإدارية التي يمارسها مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم .

6.1 حدود الدراسة

1. الحد الموضوعي: انحصرت هذه الدراسة في معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك ، وعلاقتها بأنماطهم الإدارية من وجهة نظرهم.
2. الحد المؤسساتي: طبقت الدراسة على مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك.
3. الحد ألزماني: تم إجراء الدراسة الميدانية في الفصل الثاني من العام الدراسي (2015-2016).
4. الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة الكرك.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل نبذ ةً عن الأدب النظري ذ ي العلاقة بالموضوع وينقسم هذا الأدب إلى عناوين فرعية مبتدئة بمستويات الصراع, ومراحله واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي ، وأنواع الصراع وأساليب تصنيفه ، ومصادره ، وأنماط أدارة الصراع ووسائل حله والأنماط الإدارية وذلك لإعطاء صورة أكثر شمولية لموضوع البحث.

1.2 الإطار النظري

الإنسان كائن اجتماعي بطبعه ، وه ذا يفرض عليه أن يعيش في جماعات ، ويكون علاقات مع غيره من البشر وهذه العلاقات لا يمكن أن تستمر دون حدوث اختلاف بين وجهات النظر فيجد الإنسان نفسه طرفا في شكل من أشكال الصراع فقد قال تعالى " ولو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة ولا يزالون مختلفين " الآية 118 سورة هود.

ويمثل النمط الإداري الذي يمارسه المديرون سببا مهما إلى جانب العديد من الأسباب المؤدية للصراع لكونه يحتل موقعا مهما على قمة هرم السلطة في البناء التنظيمي الرسمي للمنظمات وفقا لواجباته الوظيفية التي تتسع لتشمل الجانب التنظيمي العام في إدارة المؤسسة و يعد اختيار المديرين احد العوامل المهمة لإنجاح عمل إدارة المؤسسات وذلك, لما يحدثه النمط الإداري لدى مديري المؤسسات التربوية من تأثير ايجابي أو سلبي في المناخ التنظيمي داخل المؤسسة ورغم وحدة الهدف داخل المؤسسة ، إلا أن مثل الصراعات تؤدي إلى القلق، والتوتر على المستوى الفردي والجماعي (الرشيدي ، 2012).

ويختلف المديرون في سلوكهم الإداري، ولكل نوع منهم طريقة تعامل مختلفة فمنهم البيروقراطي والديمقراطي, ومنهم المتسلط, المراوغ, والمحبط وغيرهم الكثير وبالطبع هنالك مديرون متفهمون لطبيعة العمل فيعملون على توفير جو عمل مريح لمرؤوسيهم لإيمانهم بأنك إذا عملت على راحة الموظف فأنه سوف ينتج ، ويعطي أفضل ما عنده وهم غالبا

يعملون على حل مشاكل ، الموظفين وعلى راحتهم وهناك مديرون على عكس النوع الأول يسببون المشاكل ولا يقومون بحلها حتى أنهم أصبحوا مصدر إزعاج لمرؤوسيهم فينتهج الموظفون طرائق عدة للتعامل معهم، والتأثير فيهم باختلاف أنواعهم(الشمايلة ، 2006).

ويعد الصراع التنظيمي في داخل المنظمات أمراً طبعياً إذا استطاع المدير أن يستثمر نتائجه الايجابية وإلا أصبح مشكلة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أدارة المنظمات إلا أن ظاهرة التعامل مع الصراع أصبحت من الأمور التي تأخذ وقتا ليس باليسير من وقت المدير فهو بجانب الوظائف الإدارية الأساسية التي يتولاها فانه أيضاً يخصص جزءاً من وقته للتعامل مع الصراع التنظيمي(الجعافرة ، 2016).

مستويات الصراع:

قام الكثير من ال باحثين (عبد الهادي ، 2013) و(الجعافرة، 2013) (الخالدي،2008) بالإشارة إلى مستويات الصراع التي يمكن أن تحدث, وقد ارتأت الباحثة في أن تجمل هذه المستويات جميعا معا بحيث يمكن تصنيف مستويات الصراع إلى ثمانية مستويات ابتداء بالمستوى الفردي وانتهاء بالمستوى المؤسسي .

1. **الصراع داخل الفرد:** وسبب هذا الصراع هو في النشاطات التي يجب اختيارها من قبل الفرد لانجاز عمل معين, حيث من الممكن أن يكون الصراع داخل الفرد بسبب شعوره أن قيامه بعمل معين لايعد أخلاقيا وأيضا إذا قام بهذا العمل فأنه سيكون على حساب زملائه في العمل وقد اعتبر شيرمرهورن أن تحمل الفرد لمسؤوليات العمل بالإضافة لمسؤوليات أخرى مثل: مسؤوليات العائلة، ومطالبها يؤدي إلى الصراع داخل الفرد, فالفرد يمكن أن يشعر بصراع داخلي في الاختيار بين أهداف متعارضة مثل تحديد القرار في قيامه بالعمل داخل المؤسسة بطريقته هو أو كما تريد الم ؤسسة ما وقد حدد (مانجال) الصراعات داخل الفرد بثلاثة أنواع مثل صراع التوجه الثنائي الايجابي حيث يوضح ذلك بقوله أن الفرد في هذه الحالة يواجه بمشكلة الاختيار بين هدفين ايجابيين وكلاهما له الأهمية نفسها , أما النوع الأخر فهو صراع التجنب السلبي وهنا الفرد يكون مجبرا في الاختيار بين هدفين وكلاهما سلبي وغير محبب بالنسبة له ما لأنه ليس لديه اختيار آخر, أما النوع الثالث فهو صراع التوجه والتجنب وفي هذه الحالة يكون الفرد مجبرا على الاختيار بين التجنب أو التوجه في بالوقت نفسه وهنا يكون الفرد في هذه الحالة مجذوبا

نحو الهدف وأيضاً مرفوضا ومصدوداً عنه بالوقت نفسه, ويحدث هذا النوع من الصراع عند وجود هدف ايجابي وهدف سلبي أي وجود عناصر ايجابية وأخرى سلبية لنفس الموقف.

2. **الصراع بين الأفراد:** ويحدث هذا النوع من الصراع عندما لا يتفق الطرفان على اتخاذ القرارات والقيام بالأفعال اللازمة لتحقيقها ، وتحديد الأهداف المشتركة, وهنالك أمور أخرى تدفع بالصراع بين الإفراد للظهور مثل,صراع مديرين على الترقية ولكن في الحالات كلها يكافح الإفراد من أجل امتلاك المصادر المحدودة التي ربما تكون معنوية أو مادية.

3. **الصراع بين الأفراد والمجموعات:** يظهر الصراع بين الأفراد والمجموعات عندما يقاوم الفرد عادات الجماعة التي يكون لديها تأثير قوي على الأفراد, والسبب في هذا الصراع أن الجماعة لديها المقدرة الكبيرة لاعتراض قيام فرد معين بتحقيق هدفه بعكس الفرد الذي يكون لديه مقدرة محدودة على اعتراض تحقيق أهداف الجماعة, ويظهر هذا بوضوح عندما يقاوم المرؤوسون وبشكل جماعي أمر الرئيس في القيام بمجموعة من الأنشطة من أجل الحصول على أهدافه, ومع أن الرئيس يستطيع ممارسة سلطته الرسمية لكبح مثل : هذا الصراع إلا انه لا يعد بشكل عام أسلوبا مرغوباً ، لان المرؤوسين دائما يجدون وسيلة معينة لمواجهته.

4. **صراع الدور Role Conflict وغموض الدور Role Ambiguity:** يواجه الناس في مواقعهم بتوقعات كثيرة لسلوكهم, وهذا السلوكات تنحدر من مصادر متنوعة والتي تدعى بمجموعة الدور وضمن هذه العملية هنالك مصدر أن للضغط وهما صراع الدور وغموض الدور ويحدث صراع الدور عندما يكون التعامل مع نوع واحد يؤدي إلى صعوبة التعامل مع نوع أخر من هذا الدور, ومن هنا فان صاحب الدور قد دفع باتجاهين وربما أكثر ويحدث غموض الدور عندما تكون المعلومات المتعلقة بالدور قليلة، أو لم توصل بطريقة واضحة ومن هنا فأن الفرد ليس لديه معلومات عن الخطوط العريضة للانجاز ويحدث صراع الدور بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط فان الشخص يجد من الصعوبة, إن لم يكن من المستحيل الاستجابة إلى واحدة من مجموعات الضغط الأخرى, مثل : الطلب من المعلم القيام بمجموعة من

النشاطات خارج الدوام الرسمي الذي يتعارض مع متطلبات دوره كرب أسرة ، أو زوج مما يؤدي إلى صراع في داخله.

5. **الصراع داخل المجموعات:** حيث يمكن أن تحدث صراعات مختلفة داخل المجموعات بسبب التداخل في العمل بين أفراد المجموعة والصراع هنا يكون واقعياً أو عاطفياً أو كلاهما معاً فالصراع الواقعي يكون بسبب عدم الاتفاق الفعلي على محتوى مهام المجموعة, أما العاطفي فهو صراع مبني على الاستجابة لحالة معينة ، وكذلك على طبيعة العلاقات بين الأفراد.
6. **الصراع بين المجموعات داخل المؤسسة** يعد شيئاً عاماً حيث يجعل هذا النوع من الصراع عملية التناسق والتعاون في أداء مهام العمل داخل المؤسسة صعباً جداً وهنا يكون موقع المد يرين حلقة وصل بين المجموعات وأي صراع ينشأ بين المجموعات يجب أن يدفع المدير لتعزيز التعاون ، وتجنب الإرباك الوظيفي الناجم عن حدوث الصراع.
7. **الصراع داخل المؤسسة** هذا النوع من الصراع والذي يحدث داخل المؤسسة يشتمل على نوعين من الصراع وهما : الصراع الرأسي الذي يكون بين الم دير ومرؤسيه عندما يختلفون على طريقة انجاز المهام والصراع الأفقي الذي يحدث بين المستخدمين في الأقسام المختلفة والذين يكونون بنفس المستوى الوظيفي.
8. **الصراع بين المؤسسات** ويحدث هذا النوع من الصراع بين المؤسسات ، اعتمادا على المدى الذي تخلق فيه مؤسسة ما ظروفاً غير حقيقية لمؤسسة أخرى محاولة السيطرة على المصادر نفسها التي تريدها المؤسسة الأخرى، ويمكن أن يكون الصراع أيضاً بين أرباب العمل واتحادات العمال بسبب تدني الأجور أو الظروف الصحية للعاملين وفي كل الحالات إمكانية حدوث الصراع تتضمن الأفراد الذين يمثلون كل المؤسسات، وليس وحدات جزئية، فقط بل أيضاً الإدارات بمستوياتها جميعاً وهنا يجب أن تدار الصراعات كلها للصالح العام للمؤسسة، وللإفراد المشاركين (الخضور، 1998).

مراحل الصراع (conflict stage)

الصراع بطبيعته عملية ديناميكية من الصعب وصفها في عملية ذات نقطة بداية محددة، ومن الممكن في بعض الحالات أن يمتد الصراع إلى فترات طويلة ، وأن يتحول

من صراع بسيط مفهوم الأبعاد إلى نوع من الصراع المعقد غير واضح الأبعاد, ويمر الصراع بعدة مراحل هي :

المرحلة الأولى: الصراع الكامن.

وهي المرحلة التي تتوافر فيها مسببات الصراع دون حدوثه, ومن أمثلة تلك الحالات المواقف التي يتنافس فيها أعضاء المنظمة على بعض الموارد المحدودة ، أو في حالات الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة أو في حالات وجود تعارض أو تناقض وظيفي, وفي كل هذه الحالات لا يطفو الصراع إلى السطح نظرا لانخفاض حدة الصراع أو عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع.

المرحلة الثانية: الصراع المدرك.

تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك أطراف الصراع أن هناك صراعاً مرتقباً سوف يحدث, وغالبا ما يبدأ الطرف الذي يشعر أطراف الصراع بتناقض ، أو تضارب في المصالح والأهداف في هذه المرحلة.

المرحلة الثالثة: الصراع المحسوس.

هي المرحلة التي تشعر فيها أطراف الصراع بالظواهر والمؤشرات الدالة على بدء الصراع الفعلي بين الأطراف المختلفة, وبمعنى أخر هي المرحلة التي يترجم فيها الصراع المدرك إلى مقدمات للصراع الواقعي أو الفعلي.

المرحلة الرابعة: الصراع الواقعي.

وهي مرحلة استخدام السلوك في إظهار الأفعال، وردود الأفعال المترتبة على وجود الصراع, ومن أمثلة ذلك الهجوم أو الانسحاب أو تقديم التنازلات, وفي هذه المرحلة تبدأ أطراف الصراع بالتفكير في إنهاء الصراع أو حله.

المرحلة الخامسة: مرحلة ما بعد الصراع.

هي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع, وفي كثير من الأحيان يمكن أن تتوصل أطراف الصراع إلى حل دائم وعادل للصراع خاصة في الحالات التي تتساوى فيها مصادر قوة الأطراف المتصارعة, وفي أحيان أخرى يصعب التوصل إلى مثل هذا الحل الدائم العادل, ويتم بدلاً منه التوصل إلى حلول مؤقتة لحين استجماع القوة لاستكمال الصراع (الجعافرة, 2013).

مراحل الصراع التنظيمي

إن فهم المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي يعد البداية الصحيحة للمعالجة العلمية للصراع التنظيمي ، لأنه يمكن المعنيين بالأمر معرفة المدى الذي وصل إليه الصراع وبالتالي تحديد المعالجة الملائمة, وفي هذا الصدد يرى البعض بان الصراع التنظيمي يمر بالمراحل الآتية:

1. مرحلة الولادة وتراكم الضغوط: وهي مرحلة الضغط وفساد الجو الاجتماعي ، وتوتر العلاقات اليومية، وكثرة التأخير في الأعمال وزيادة العدوانية.
2. مرحلة التوسع أو انفجار الصراع: من خلال حدث خاص أو مطالب خاصة تحفز الطاقات وتتوجه نحو هدف معين.
3. مرحلة الظهور أو استواء الصراع: وهي مرحلة قصيرة لا يستقر فيها الصراع وتظهر فيها متباينة وقد ينجح التدخل القانوني السريع في احتوائه.
4. مرحلة تسيير الصراع: وهنا يتم الوصول إلى قمة الصراع ، وتظهر في كثير من الأحيان بوادر الانفراج بحيث تظهر أصوات تنادي بإنهاء الصراع وذلك عن طريق المفاوضة أو العودة للعمل من جانب واحد وترغب الأطراف في اللجوء إلى العمل السلمي وتفادي العدوانية.

وهنالك من يرى بأن الصراع التنظيمي يمر بالمراحل الآتية:

1. مرحلة الصراع الكامل أو المستتر: في هذه المرحلة تظهر بذور احتمال الصراع ولكن لا يتم التعرف إلى تفاصيله بسبب عدم وضوح أسبابه وبالتالي يصعب تشخيصه بدقة.
2. الصراع المدرك: وهنا يتم التعرف إلى أسبابه، بمعرفة احد أطراف الصراع، أو كل الأطراف المشتركة.
3. الصراع المحسوس: وهي مرحلة بداية الشعور بالتوتر بين الأطراف على الرغم من عدم ظهور الصراعات الحقيقية.
4. الصراع الظاهر في هذه المرحلة يبدأ الصراع بالظهور خلال سلوكيات أطرافه التي تكشف عن وجود الصراع القائم بينهم.

5. إقرار الصراع وتأكيد مظاهره: وفي هذه المرحلة يتم التأكد والإقرار بوجود الصراع كما تبدأ في هذه المرحلة ظهور نتائج آثار الصراع (الخالدي ، 2008).

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

إن اكتشاف الصراع التنظيمي في وقت مبكر يساعد كثيراً في التقليل من آثاره الضارة، وإيجاد المعالجات المؤثرة التي تكفل الحد من تطوره بحيث يصبح خارج السيطرة ، ولأجل أن يكون التشخيص ناجحا وصائبا لابد من الإجابة عن تساؤلات عديدة منها:

1 - ما حجم الصراع ؟

2 - وما هي مراحل الصراع وعناصره واتجاهاته ؟ لأجل وضع الإستراتيجية الصحيحة لمعالجته.

إن تدخل الإدارة في الصراع التنظيمي يمكن أن يكون في حالتين هما:

1. إذا زاد الصراع عن المستوى المرغوب فلا بد للإدارة آن تتدخل للتخفيف من حدته ومعالجته مما قد ينتج عنه آثار سلبية.
2. إذا قل الصراع عن المستوى المرغوب فلا بد أن تتدخل الإدارة من اجل تنشيطه وذلك على اعتبار إن للصراع آثار ايجابية باتجاه تحسين الأداء والإبداع وعلى العموم إذا ما كان الصراع التنظيمي قد تجاوز المستوى المرغوب لابد من اعتماد الإستراتيجية الصحيحة في معالجته.

وقد حددت الاستراتيجيات الخاصة بمواجهة الصراع التنظيمي ، منها : إستراتيجية التسيير التوقعي والتي تنقسم إلى إستراتيجيتين هما:

أ - الإستراتيجية الهجومية: والتي تتضمن أحداث تغيرات داخل التنظيم بهدف تحديث طرائق ووظائف ما لكنها يمكن أن تواجه مقاومة تغيير ، بسبب الخوف من المستقبل.

ب - الإستراتيجية الوقائية: والتي لها شكلان، الأول ديمقراطي يتمثل بالحوار الاجتماعي مع أعضاء التنظيم والثاني : تسلطي يتمثل بمنع كل أشكال التعبير عن عدم الارتياح.

هنالك مجموعة من الاستراتيجيات الكفيلة بحل الصراع التنظيمي:

1 - استخدام القوة والإجبار لحسم الصراع وفعالية هذا الأسلوب غير أكيدة.

2 -تسكين الصراع: وذلك عن طريق مواساة أطراف الصراع وتهدئتهم وإعادة العلاقات الطيبة بينهم.

3 -التجنب والانسحاب: ويعتمد على انسحاب ، أو تهرب احد أطراف الصراع من مجابهة الطرف الآخر.

4 -التوفيق بين أطراف الصراع: وذلك عن طريق استغلال المهارات الإنسانية التي يفترض أن يملكها أصحاب القرار للتأثير في أطراف الصراع، وفض النزاعات.

5 -المجابهة وهنا يتم وضع حل جذري للصراع خلال مناقشة قضاياه ، وتحليلها، ووضع الحلول لها(الحازمي ، 2005).

مخطط(توماس وكلمان) لحل الصراع التنظيمي ويقوم على بعدين هما:

-بعد التعاون: ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون ، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

-بعد الحزم، ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم وحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته.

ويتضمن هذا المخطط خمسة أساليب لحل الصراع التنظيمي هي:

1- أسلوب التجنب :

ويتضمن التغاضي عن أسباب الصراع حتى يمكن السيطرة عليه وإعطاء فرصة للتسوية، وتؤخذ هذه التسوية ثلاثة أشكال هي:

-الإهمال: بمعنى تجاهل الموقف كليا والتغاضي عن التصرفات العدائية للطرف الآخر على أمل تحسين الموقف مستقبلا.

-الفصل المادي: أي محاولة إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها بحيث ينعدم التعامل بينها.

-التفاعل المحدود: أي إن التفاعلات تكون في أضيق الحدود، وعند الضرورة مثل: الاجتماعات الرسمية وفرق العمل.

2- أسلوب التسوية والتهدئة :

وتسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت لتهدئة النفوس المتصارعة وتخفيف حدة الصراع بينهم وهنالك أسلوبان للتهدئ هما:

-التخفيف: حيث يتم التقليل من أهمية الاختلافات بين المتصارعين والتركيز على اوجة الشبة وإبراز التوافق والمصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة.

-الحلول الوسط: وهو أسلوب مؤقت يقوم على تقديم التنازلات من كلا الطرفين ولا يوجد رابح تماما ولا خاسر تماما.

3- أسلوب القوة والمنافسة:

في هذا الأسلوب تقوم الجماعة بالتأكيد على ذاتها وعدم إعطائها اهتماما للجماعة الأخرى ويسمى هذا الأسلوب بالإجبار لأنه يستند إلى سلطة رسمية لتطبيق الإذعان.

4- أسلوب التنازل:

حيث يقوم احد أطراف النزاع بالتغاضي عن مصالحه واهتماماته إرضاء للطرف الآخر ويتضمن هذا الأسلوب أيضاً التقليل من شأن الاختلاف والتركيز على الأشياء المشتركة وقد يحصل الطرف المتنازل على شيء مقابل تنازله.

5- أسلوب التعاون:

وتعرف بإستراتيجية المواجهة، وحل المشكلات أو إستراتيجية الإقناع ويقصد بها أن يسعى طرفا الصراع إلى التعاون مع بعضهما لإيجاد حل يلبي حاجات الطرفين ويعني بلاهتمامات كل منهما ولا يوجد افتراض بأن احد أطراف سوف يخسر نتيجة مكسب يحققه الطرف الآخر، لذا تسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية الربح (أنا أكسب، وغيري يكسب) (الخالدي ، 2008).

أنواع الصراع وأساليب تصنيفه ومصادره:

هناك أساليب متعدده لتصنيف الصراع وتحديد أنواعه يمكن إدراجها بالآتي:

أولاً: الصراع على أساس مستوياته, حيث أن للصراع التنظيمي أربعة مستويات أساسية هي:

1. الصراع النفسي (الذاتي): إن هذا النوع من الصراع يحدث داخل الفرد نفسه وترتبط قضية الصراعات النفسية بمبدأ اللاشعور فقد يميل الفرد إلى إهمال بعض حاجاته الإنسانية، للتغلب على بعض الصراعات ، ويزداد خطر الصراع إذا كان إدراك الشخص محدوداً لا يتيح له فرصة مواجهة المشكلات وحلها.

2. الصراع بين الأفراد: هذا النوع من الصراع ينشأ بين شخصين أو أكثر يعملان في مكان ما سواء كان من نفس القسم أو في أقسام مختلفة بالدرجة الوظيفية نفسها أو قد يكون الصراع بين الرئيس والمرؤوس وهذا النوع من الصراع يعد من المشاكل الخطرة لكثير من الأشخاص, لأنه يؤثر في العلاقات الشخصية ويؤدي بالنتيجة إلى انتشار الفوضى.

3. الصراع بين الجماعات: إن هذا النوع من الصراع يحدث بين مجموعات من الأفراد داخل المنظمة سواء كانوا من داخل القسم الواحد أو بين قسم وآخر والصراع بين الجماعات حتمي لوجوده في مختلف أنواع المنظمات وبالنتيجة فأن هذا النوع من الصراع يؤدي إلى خلق اتجاهات عدائية بين الأفراد, كما أن هذا الصراع يمكن تقسيمه إلى:
   - الصراع بين الإدارة والعاملين.
   - الصراع بين الوظائف.
   - الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين.
   - الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

4. الصراع بين المنظمات: ويحدث هذا النوع من الصراع بين المنظمات على اختلاف أنواعها وعلى سبيل المثال منافسة المنظمة من اجل مصادر التجهيز أو من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية، أو ترويج سلعة ما.

ثانياً: الصراع على أساس مدى نتائجه وينقسم هذا النوع من الصراع إلى:

1. الصراع البناء: هو الصراع الذي تكون نتائجه وتأثيراته ايجابية في رفع كفاءة المنظمة وفاعليتها, إذ انه يحفز المجموعات ويؤدي إلى الإبداع والتغيير والى تماسك أعضاء المجموعة الواحدة واكتشاف وسائل مبتكرة لتحسين نوعية الإنتاج.

2. الصراع الهدام: هو الصراع الذي تكون نتائجه وتأثيراته سلبية في كفاءة وفاعلية المنظمة وهذا النوع من الصراع يؤثر في المنظمة ويلحق الضرر بها وبالعاملين فيها, ويؤدي هذا النوع إلى هدر كبير في الموارد والى نشوء أحقاد بين الأفراد والى زيادة نسبة الغياب وهذا بدورة يودي إلى زيادة التكاليف وانخفاض الإنتاجية ورداءة النوعية.

3. الصراع البناء – الهدام: هذا النوع من الصراع يكون ايجابي ا ويفيد في مراحلة الأولى ولكن إذ تجاوزت نسبة درجاته حدوداً معينة فانه سيلحق الضرر بالمنظمة والعاملين فيها, وتؤكد النظرة الحديثة للصراع ضرورة المحافظة على مستوى معتدل لهذا النوع من الصراع داخل المنظمة (مرزوق ،2011).

ثالثاً: الصراع حسب مدى أو درجة حدوثه, وينقسم إلى:

-التعارض: وهو درجة منخفضة من التوتر تبقى في مستوى الاختلاف والتباين ولا تعبر عن خلاف في المصالح.

-التنافس: وهو درجة معلنة من التوتر بمستوى الخلاف المقرون بتقبل متبادل لوجود الطرف الآخر ومحاولة التغلب عليه.

-الصراع: وهو درجة عالية من التوتر تصل مستوى التناحر المقرون بعدم قبول ورفض الطرف الآخر وكل ما يمثله من قيم وأهداف.

رابعاً: الصراع حسب تطور مراحله, وينقسم إلى:

-الكامن (الضمني): وهو عدم الإحساس بوجود خلاف مع الآخرين, بل يكون الأمر بمستوى الاختلاف على الأهداف أو على درجة الاستقلالية.

-المدرك إن عدم الوضوح في عملية الاتصال يؤدي إلى سوء فهم الطرف الآخر.

-الشعوري: يتضح فيه الاختلاف، وتثار المشاعر العدوانية دون بلوغ التوتر.

-الظاهر: مرحلة التوتر والتعبير السلوكي عن المشاعر العدوانية باتخاذ مواقف مضادة نحو الطرف الآخر.

-ما بعد الصراع: حيث ينتهي الصراع بعد ظهوره ومعالجته ليصبح مصدراً لصراع جديد.

خامساً: الصراع حسب مدى عموميته, وينقسم إلى:

-المنظم: ويعتمد التعبير الجماعي صيغة له وهو عادة صراع معلن.

-غير المنظم: ويعتمد التعبير الفردي مثل الشكوى، والتذمر، والغياب، وترك العمل.

سادساً: الصراع حسب مدى تلقائيته, وينقسم إلى:

- المخطط: وله أهداف محددة وخطة مرسومة.
- غير المخطط : وينجم عن تغيير أوضاع طرفي النزاع.

سابعاً: الصراع حسب مستوياته أو أطرافه, وينقسم إلى:

- الفرد: المستوى النفسي للصراع.
- الأفراد: ويكون بين فردين أو أكثر.
- الجماعات: ويكون بين مجموعتين أو أكثر (الحديدي 2009).

هنالك نوعان من الصراع:

1. **صراع العلاقات :** وهو الظروف التي يكون بها أعضاء الفريق في جو من الاشتباكات الشخصية والتي يمكن وصفها بالغضب والإحباط وأي مشاعر سلبية أخرى, ويوجد هذا النوع من الصراع في حالة عدم وجود تناسق شخصي ين أعضاء الفريق والتي تتضمن بشكل طبيعي التوتر والعداوة والإزعاج بين الأعضاء خلال حياة الفريق.
2. **صراع المهمة:** وهو الظروف التي يكون بها أعضاء الفريق غير راضين ومتفقين حول مواضيع المهمة التي تتضمن الأهداف، ومجالات اتخاذ القرارات والإجراءات، والفرص الملائمة للتنفيذ . ويوجد هذا النوع من الصراع في حالة عدم وجود اتفاق بين أعضاء الفريق حول محتوى المهام التي يؤدونها والتي تتضمن الاختلاف في وجهات النظر وفي الآراء والأفكار.

أنماط إدارة الصراع

من الملاحظ خلال دراسة مستويات الصراع ومصادره ومراحله, يتبين أن الصراع سمة أساسية وملازمة لكيان أي مؤسسة وانه لابد من وجود طرائق معينة يمكن إتباعها من قبل المديرين لحل هذا الصراع وهي مختلفة على أنواعها لان الصراع بحد ذاته ينقسم إلى صراع فعال أو ايجابي وصراع غير فعال أو سلبي وذلك معتمداً على ما يتركه من أثر في تحقيق المؤسسة لأهدافها.

وقد بين (توماس وكليمان) وجود خمسة أنماط لإدارة الصراع بين الأفراد في المؤسسات, وقد توزعت هذه الأنماط على بعدين هما: بعد التعاون، وبعد الحزم:

1. المنافسة: وهو أن يقوم احد أطراف الصراع بمتابعة اهتماماته ومصالحه الخاصة به وتحقيقها حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر وذلك باستخدام كافة الوسائل مثل القوة والسلطة لكي يربح موقع الطرف الأخر وهو نمط حازم، وغير تعاوني.

2. المجاملة: وهو ترك احد أطراف الصراع لاهتماماته الخاصة بـهمقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر, فصاحب هذا النمط يضحي بنفسه من اجل الطرف المقابل ويتصف بالكرم والطاعة لأمر الآخرين, وهو غير حازم، ولكنه تعاوني.
3. التجنب: وهو عدم قيام احد أطراف الصراع بملاحقة اهتماماته مباشرة ولا اهتمامات الطرف الآخر, ولايحاول معالجة الصراع فصاحب هذا النمط يتبع نمط المساسية في تجنب قضية ما وكذلك تأجيلها حتى وقت آخر مناسب ، أو الانسحاب من موقف فيه تهديد لمصالحه، وهو غير حازم وغير تعاوني.
4. التعاون: وهو عكس التجنب ويعني تعاون أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم وبالتالي إشباع اهتمامات الأطراف جميعها وهو نمط حازم وتعاوني, والتعاون يأخذ شكل استثمار الخلاف لكي يتعلم أطراف الصراع من خبرة وحكمة بعضهم بعضاً.
5. التسوية: وهو إيجاد حل وسط يرضي جميع الأطراف وصاحب هذا النمط متوسط الحزم ومتوسط التعاون, حيث يواجه المشكلة بطريقة مباشرة أكثر من التجنب ولكن ليس بعمق التعاون (الطراونه ، 2008) .

فالصراع الفعال يتمثل في المواجهة بين المجموعات التي تفيد وتعزز أداء المؤسسة وتقدمها نحو تحقيق غاياتها,في حين الصراع السلبي أو غير الفعال فينتج عن مواجهته أو تفاعل بين المجموعات التي تمنع ، أو تعيق المؤسسة من تحقيق غاياتها, وهذا النوع من الصراع عادة يقود إلى إحداث تغيرات داخل وبين المجموعات وذلك بزيارة تماسك المجموعات، وازدياد القيادة الاتوقراطية والتركيز على العمل مع زيادة التركيز على الطاعة والولاء وهذا كله داخل المجموعة الواحدة بالمقابل فان هذا النوع من الصراع يؤدي إلى ازدياد سوء الفهم وتكرار السلبية وتقليل الاتصال, ومن هنا فان أفضل الوسائل لحل الصراع الذي يحدث بين المجموعات هي:

1. حل المشكلة (التعاون): وذلك بإظهار الإطراف المتصارعة الاستعداد للعمل بتعاون نحو حل متكامل والذي يرضي حاجات الجميع، ويحقق لهم أهدافهم.
2. وضع أهداف عليا: وهو أسلوب يحتوي على مجموعة من الأهداف والتي لايمكن تحقيقها إلا عن طريق تعاون كل المجموعات المشاركة كلها.

3. توسيع المصادر : وبما أن ندرة المصادر هي من الأسباب المؤدية إلى الصراع فإن تكثير المصادر بحيث يستطيع إن يحصل كل طرف على مايريد ، يؤدي بالتالي إلى حل الصراع.
4. التوفيق: وهو أسلوب يركز على الاهتمامات المشتركة عند الأطراف المتصارعة، ويقلل من أهمية الأشياء المختلف عليها, وهنا تجميع وجهات النظر المشتركة يؤدي إلى الاتجاه نحو تحقيق الهدف المشترك.
5. تنويع المتغير عند الفرد: ويحتوي هذا الأسلوب على المحاولة في تغيير السلوك عند الأعضاء في المجموعة المشاركة وهذا الأسلوب يركز على أسباب الصراع وعلى مواقف الأفراد المشاركين. إما تنويع المتغيرات البنائية للمؤسسة فيحتوي هذا الأسلوب على تغ يير البناء الرسمي للمؤسسة والبناء هنا يعني العلاقات بين وظائف المنظمة لحل المشكلة بين المجموعات بالنقل والتبديل وإيجاد منسق يعمل كحلقة وصل بين الأطراف وذلك يجعل الأطراف على اتصال دائم مع بعضهم البعض.
6. تحديد عدو مشترك : المجموعات المشاركة في الصراع يمكن إن تحل مشاكلها وتتوحد لتواجه عدواً مشتركاً، مثل إن يكون منافسا جديدا يمنعها من تحقيق غاياتها (الخضور, 1998).

الأنماط الإدارية

تعد المؤسسات التربوية أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية, وما إلى ذلك إلا أن التربية هي المدخل إلى التنمية الشاملة, وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات إذ تعرضت للمصاعب والمحن, وإذ كانت المؤسسات التربوية الأداة الحيوية في المجتمع وتطلعاته، كما ويعد النمط الإداري الذي يختاره القائد التربوي العامل الرئيس في نجاح المؤسسات، أو فشلها لما للمدير التربوي من دور حاسم في التأثير في سلوك أعضاء هيئة التدريس, وفي إيجاد الجو العلمي الفعال الذي يمثل استثمار اً فاعلاً في التحصيل العلمي للطلبة (صفحي، 2011).

حيث يمكن تحديد الأنماط الإدارية من ناحيتين هما:

1- فاعلية الأداء.

2- ومركز اتخاذ القرارات.

كذلك يمكن تقسيمها من حيث تفويض السلطة إلى:

- قيادات مركزية.
- قيادات لامركزية.

وقسمت أيضا بحسب البناء التنظيمي إلى:

-قيادة رسمية.

-قيادة غير رسمية(العياصرة ، 2003).

*** إختلف الباحثون (صفحي ، 2011) (العياصرة ، 2003) (وعبد الغفار ، 2010) في تحديد الأنماط القيادية للقادة حسب توجه كل باحث, فنجد أن:**

1. هناك من قسمها إلى قيادة استبدادية (متسلطة)، وقيادة استشارية (إنسانية), وقيادة سمحة (متساهلة).
2. وهناك من قسمها إلى قيادة سلبية تعتمد على التحفيز السلبي القائم على التهديد والتخويف, وقيادة ايجابية تعتمد على التحفيز الايجابي خلال إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للمرؤوسين.
3. صنفها البعض إلى قيادة آمرة, وقيادة بناءة .

وإما ابرز التقسيمات فكانت تلك التي اعتمدت على طريقة إدارة القائد للجماعة وهي ثلاثة أنماط رئيسية هي القيادة الأوتوقراطية, والديمقراطية, والترسلية.

وفيما يلي عرض لتلك الأنماط الثلاثة:

أولا: القيادة الأوتوقراطية:

تعددت تسميات هذا النمط, مثل النمط الاستبدادي أو المتحكم, أو الفردي, أو النمط الدكتاتوري, أو النمط التسلطي, أو الآمر, وان كانت المسميات كلها تحمل المعنى نفسه, وهو المركزية المطلقة للقائد, الذي يتركز النفوذ في يديه, وتتحرك التفاعلات الشخصية داخل جماعة العمل تجاه القائد, ويحتكر القائد السلطة ، وينفرد بتصميم السياسات والإجراءات وصنع القرارات وينفرد بتحديد مهام المجموعة ، ويتحكم بأساليب الثواب والعقاب ويرى في نفسه القدرة على إدارة المؤسسة فهو في وجهة نظره الأذكى والأكثر علماً وفكراً وثقافة (عبد الغفار ، 2010).

ويستمد المدير هنا قوته في إصدار القرارات من سلطته الممنوحة له بحكم مركزه في التنظيم الإداري, ويعزو هذا النوع من القادة الإداريين إدارته إلى نفسه بغض النظر عن الأشخاص المنفذين حينما تظهر نتائج ايجابية لقراراته المختلفة, وإذا ما تمخض عن هذه القرارات نتائج سلبية ف أن اللوم يقع على مرؤوسيه الذين قد يوصفون بالإهمال والتهاون.ويلاحظ إن القائد في هذا النمط ومن خلال انفراده بوظيفة اتخاذ القرارات, ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه, أو حتى استشارتهم في ذلك فانه في الغالب ما تكون هناك نتائج سلبية تظهر خلال تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي نتيجة الإحباط والتوتر, وانخفاض الروح المعنوية ، وبشكل عام فان هذا النمط يعطي اهتماما كبيرا للمهام, واهتماما اقل للأفراد حيث يكون ذلك السلوك غير مناسب, وليس لهذا لقائد ثقة في الآخرين كما انه غير سار ويهتم فقط بالعمل العاجل (المشاقبة ،2010).

أنواع القيادة الأوتوقراطية:

يمكن تقسيم نمط القيادة الأوتوقراطية إلى ثلاثة أنواع هي:

1. القائد الأوتوقراطي المتشدد: وهو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة وكبيرة في التنظيم ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون, ويحاول دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون الأمور كلها تحت سيطرته.
2. القائد الأوتوقراطي الخير: وهو الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية, ويستخدم الإطراء والثناء وقليلا من العقاب وحتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.
3. القائد الأوتوقراطي اللبق: وهو الذي يجعل مرؤوسيه ي ظنون أنهم يشتركون في صنع القرار عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه, ليترك لدى العاملين انطباعا بوجود حرية، وإتاحة الفرصة المناقشة, ولكنه يتخذ القرارات بمفرده (العياصرة، 2003).

خصائص القيادة الأوتوقراطية:

من خلال العرض السابق لنمط القائد الأوتوقراطي نستطيع إن نوجز خصائص هذا النمط في عدة نقاط كما يلي:

1. يضع منفرداً أهداف المؤسسة وخطط سير العمل فيها.
2. لا يفوض أيا من سلطاته الإدارية لمرؤوسيه.
3. لايهتم بإشباع حاجات مرؤوسيه.
4. يركز اهتمامه في انجاز العمل.
5. الاتصال غالبا بينه وبين مرؤوسيه يكون راسيا من أعلى إلى أسفل وليس العكس.
6. يلجأ إلى التعزيز السلبي متمثلا في العقاب لضمان سير العمل.

ايجابيات القيادة الأوتوقراطية:

على الرغم من إن سلبيات هذا النمط تغطي على ايجابياته, إلا أن لا يمكن أن نغفل عن بعض الايجابيات التي تميز هذا النمط عن غيره من الأنماط والتي تتمثل في ما يلي:

1. يعد النمط الأفضل لانجاز الأعمال التي لا يمكن أداؤها إلا بطريقة واحدة, وخاصة تك التي درست بمعرفة الخبراء, حيث لا مجال للاجتهاد والرأي الشخصي.
2. قد يكون لنمط الأوتوقراطي ناجحا للتطبيق مع بعض المرؤوسين الذين لا يجدي معهم النمط الديمقراطي.
3. يعد النمط لأنجح خلال الأزمات والظروف الطارئة التي تتطلب الشدة والحزم.

سلبيات القيادة الأوتوقراطية:

كثيرة هي الانتقادات التي توجه لهذا النمط نذكر منها ما يلي:

1. يولد الكراهية بين المرؤوسين تجاه العمل.
2. يصنع اتجاها سلبيا لدى المرؤوسين تجاه العمل.
3. يقتل روح المبادرة عند المرؤوسين.
4. يقلل من فرص صناعة قادة جدد من المرؤوسين.
5. يودي إلى تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين لدى المؤسسة.
6. يورث الاتكالية الدائمة على القائد لدى مرؤوسين.
7. يقلل من فرص التعاون بين القائد ومرؤوسيه.

8. يؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار النفسي لدى الفرد فهو يشعر إن هذا الأسلوب يؤدي إلى استخدام الشدة وإنزال الجزاء وإيقاع العقاب مما يجعله في حالة من التوتر وعدم الاتزان.
9. يؤدي إلى هجرة أصحاب العقول والكفاءات العالية من المؤسسة كونها لا تحب التعامل مع هذا النمط, ومما يؤدي بدوره إلى ضعف عام في الهيكل التنظيمي للمؤسسة (الشمايلة ، 2006).

وترى الباحثة من خلال العرض السابق إن هذا النمط وان كان يمكنه إن ينجح في مؤسسات أخرى إلا انه لا يمكن إن يتماشى مع المدرسة كمؤسسة تربوية؛ لان مدير المدرسة يتعامل مع فئة متعلمة لا يمكنها القبول بتغييب آرائها ، والانقياد لرأي مستبد, كما سيترك آثارا سلبية على علاقة المعلمين .

ثانيا: القيادة الديمقراطية:

ويسمى أيضا بالنمط ألتشاوري, والنمط ألتشاركي, والنمط الايجابي ، والنمط البناء،أو التوجيهي, وذلك لأنه يقوم على التعاون والتفاعل بين القائد ومرؤوسيه, ولذلك يسود جو من الاحترام المتبادل والثقة بينهما, ويحرص القائد الديمقراطي على التفويض في تسيير العمل وتوزيعه واتخاذ القرارات اللازمة بشأنه, ويتيح الفرصة للمبادرات الشخصية والابتكارات التي من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة ،ويتيح القائد لمرؤوسيه الحرية في ممارسة شؤون الجماعة ومناقشة مشكلاتهم مما يؤدي في النهاية إلى زيادة المبادأة والابتكار والوصول إلى الأهداف المحددة, ولا تعني القيادة الديمقراطية المشاركة الكاملة حيث تختلف درجات المشاركة م ن موقف إلى أخر إلا انه في الأحوال جميعها لابد إن يحتفظ القائد بالسلطة النهائية في اتخاذ القرارات(القاضي، 2006) .

وينطلق القائد هنا من انه عضو في فريق, والأفراد في مؤسسته يعملون معه ولايعملون عنده, فهو يستمع إليهم ويعتمد كثيرا على التغذية الراجعة التي يقدمونها تجاه السلوك القيادي وسير المؤسسة كما انه يهتم بما لديهم من احتياجات من اجل زيادة رضاهم لرفع روحهم المعنوية.

والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية وتشجيع روح المبادأة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار, وتحقيق التالف

والاندماج بين العاملين, وتفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه, ومعرفة المشكلات التي تواجه العاملين على حلها, وإشباع الحاجات الإنسانية والاقتصادية والنفسية للعاملين (المشاقبة ، 2010).

أنواع القيادة الديمقراطية:

هناك خمسة نماذج للقائد الديمقراطي تتمثل في:

1. نموذج القائد الذي يتيح قدراً بسيطاً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار, وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه, وطلب مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها, ثم اختياره الحل الذي يراه مناسبا.
2. نموذج القائد الذي يحدد المشكلة, ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها, ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرر في ذلك الإطار.
3. نموذج القائد الذي يتخذ القرار بنفسه, ولكن يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه, وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.
4. نموذج القائد الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة كبرى للمشاركة في اتخاذ القرار, وفي طرائق تنفيذه.
5. نموذج القائد الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه, واتخاذه أي قرار يكون مقبولا, ومتفقا عليه من قبل المرؤوسين (،العتيبي، 2008).

خصائص القيادة الديمقراطية:

من العرض السابق للقيادة الديمقراطية يمكن إيجاز خصائصها على النحو الآتي:

1. تشرك الآخرين في صنع القرار.
2. تتيح تعدد الآراء، وترحب بوجهات النظر المختلفة.
3. تقوم على تفويض الصلاحيات من القائد للمرؤوسين.
4. تبني علاقة قائمة على المحبة والثقة بين القائد ومرؤوسيه.
5. تتيح الفرصة للنمو المهني للقائد والمرؤوسين.
6. تدعم الاتصال الرأسي بين القائد والمرؤوسين بالإضافة إلى الاتصال الأفقي بين المرؤوسين أنفسهم.
7. تشجع على التجديد والابتكار, وتدعم الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى تطور المؤسسة.

8. تهتم بتلبية حاجات المرؤوسين, وتسعى لحل مشكلاتهم (النمري ، 2008).

ايجابيات القيادة الديموقرطية:

تتمتع القيادة الديمقراطية بكثير من الايجابيات التي تعود بالنفع على المؤسسة بشكل عام وعلى المرؤوسين بشكل خاص, ويتمتع القائد الديمقراطي بنوع من الاحترام يجعله قادرا على قيادة دفة المؤسسة بشكل سلس, وفيما يلي بيان لأهم ايجابيات القيادة الديمقراطية:

1. مشاركة المرؤوسين في صنع القرار سيساعد في تحسين نوعية القرار.
2. مشاركة المرؤوسين في صياغة أهداف المؤسسة, سيعمل على زيادة حماسهم لتحقيق تلك الأهداف.
3. القيادة الديمقراطية تعمل على إنشاء قادة جدد من خلال تفويض المرؤوسين ببعض المهام القيادية.
4. علاقة الود والاحترام بين القائد والمرؤوسين تعطي اتجاها ايجابياً تجاه العمل.
5. من خلال التعامل مع المرؤوسين جميعهم وتفويضهم ببعض المهام القيادية, فأن القائد سيحدد حدود قدرات وكفاءات كل شخص, وبالتالي يستفيد منها بشكل أمثل في خدمة المؤسسة.

سلبيات القيادة الديمقراطية:

على الرغم من اتفاق العلماء على إن النمط الديمقراطي يعد النمط الأمثل للقيادة, إلا إن هذا لم يمنع من وجود بعض السلبيات من أهمها:

1. إن ممارسة القائد للقيادة الديمقراطية تؤدي في احيان كثيرة إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية,مما يؤثر في مركزه كقائد.
2. قد تؤدي مشاركة القائد الديمقراطي لمرؤوسيه في كل صغيرة وكبيرة إلى بطء في اتخاذ القرارات مما ينعكس سلبيا على سرعة انجاز المهام أحيانا.
3. قد تصبح المشاركة هدفا بحد ذاتها, وليست وسيلة لتحقيق الأهداف.
4. من الصعب استخدام هذا النمط في الأوقات التي تحتاج إلى قرارات سريعة وحاسمة وحازمة.

5. ممارسة القائد لمبدأ التفويض قد تؤدي إلى عدم علمه ببعض مايتم انجازه من قبل مرؤوسيه.
6. الاهتمام البالغ بالمرؤوسين على حساب العمل من الممكن أن ينعكس بشكل سلبي على الإنتاج.
7. بعض المرؤوسين لا يحبون تحمل المسؤولية ويفضلون إن يتلقوا الأوامر من قادتهم, وهذا الصنف من المرؤوسين لا يمكن إن يخرج ما بحوزته من كفاءة إلا في ظل النمط الأوتوقراطي, ولا يتلاءم مع نمط القيادة الديمقراطية (العبادلة،2003).

ثالثا: القيادة الترسلية:

ويسمى بالنمط التسيبي, أو النمط الحر, حيث انه على النقيض من القائد الأتوقراطي, فان القائد الترسلي يترك جميع شؤون المؤسسة للأفراد الذين يعملون معه, ولهم الحرية المطلقة في اتخاذ القرارات دون إن يسهم مساهمه فعالة في رسم السياسة والتخطيط والتوجيه،والمتابعة,والتقويم وما إلى ذلك.

في هذا النمط تقل فاعلية الأنظمة والقوانين واللوائح لدى القائد الترسلي لتحل محلها الرغبات والنزاعات دون تمييز, وتتحطم حواجز الحدود بين النجاح والفشل, ويصبح كل شيء في حالة انعدام المراقبة, فلا مسؤولية ولا رقابة, بل اضطراب وتسيب وبلبلة وانعدام الرؤية الواضحة للأمور, والقائد الترسلي ينحصر دوره في توصيل الأوامر والإشارة والقوانين إلى المرؤوسين دون متابعة أو مراقبة ، وتتصف القيادة الحرة بخصائص تميزها عن غيرها من الأنماط الأخرى تتمثل في اتجاه القائد لإعطاء اكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه على أوسع نطاق, وإتباعه سياسة الباب المفتوح في الاتصالات.

ويظن القائد الحر إن تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في انجاز أعمالهم, ولذلك فانه يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير محددة وملحوظات عامة, ويترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ، ويوفرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد,وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماما.

ولذا فان القائد ألترسلي يتنازل عن دوره كموجه وملهم لعمل الأفراد والجماعات, فيصبح دوره وسيطا أو ثانويا, بل ينحو منحىً سلبياً ويصبح عمله مقتصراً على إعطاء المعلومات عند الطلب ويختلف الإداريون حول نمط القيادة الحرة في التطبيق العلمي، ويرى بعضهم انه غير مجد ، لان القائد في نظرهم يلقي مسؤولية انجاز العمل على المرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم, في حين يرى آخرون إن هذا النمط يمكن إن يكون مجديا في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه, ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم أو المرؤوسين ومنها: تفكك مجموعة العمل, وفقدان التعاون, والافتقار إلى الضبط والتنظيم, وزيادة الروح الفردية (الشمايلة، 2006) .

خصائص القيادة الترسلية:

من العرض السابق يتضح أن خصائص القيادة الترسلية تتمثل في:

1. الحرية الكبيرة التي تعطى للمرؤوسين لممارسة نشاطاتهم, وإصدار القرارات, وإتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة للعمل.
2. تفويض المهام للمرؤوسين بشكل واسع جدا.
3. اشتراك المرؤوسين مع القائد في تحمل مسؤولية العمل وانجازه على النحو المطلوب.
4. إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصال بين القائد ومرؤوسيه.

ايجابيات القيادة الترسلية:

1. الحرية الكبيرة الممنوحة للمرؤوسين تجعلهم يبذلون جهدا اكبر في تحقيق الأهداف لإثبات صحة ثقة القائد بهم.
2. ينجح هذا النمط مع المرؤوسين ذوي الكفاءة والخبرة العالية الذين يحسنون استخدام التفويض الممنوح لهم في انجاز المهام بشكل أفضل.
3. يمكن إن يكون العمل ناجحا بهذا النمط في بعض المواقف والظروف مثل المؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي, حيث يكون المرؤوسون من العلماء الذين يفترض إن تترك لهم حرية البحث وإجراء التجارب.

4. التعليمات العامة تتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد على النفس, وتكسبهم خبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات.

سلبيات القيادة الترسلية:

1. إطلاق العنان للمرؤوسين في أداء العمل ، وفي إصدار القرارات, قد يؤدي إلى الفوضى.
2. التفويض الزائد عن الحد قد يؤدي إلى نتائج كاراثية من الممكن أن تعطل سير العمل.
3. في ظل أسلوب عدم التدخل من قبل القائد فان المجموعات العاملة تفتقر إلى الضبط, والتنظيم, مع زيادة حدة الروح الفردية ، مما يجعل من الصعب قيادتها وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة.
4. هناك مواقف لا يستطيع المرؤوسون الاعتماد على أنفسهم فيها, مما يجعلهم عاجزين عن التصرف والذي سيؤدي بدوره لشعورهم بالتقصير والفشل.

والجدول الآتي يوضح دور كل نمط من أنماط القيادة الإدارية إزاء متغيرات الإدارة (أبو الخير, 2013).

جدول (1)

مقارنة بين الأنماط القيادية

نمط القيادة	أوتوقراطية	ديموقراطية	ترسلية

دور القائد في عمليه التخطيط ورسم السياسات	يحدد القائد بنفسه السياسات ويضع الخطط والأهداف	تحدد السياسات والخطط والأهداف خلال الحوار والنقاشات	تحديد السياسات والخطة والهدف متروك للأفراد والجماعة
إجراء العمل ووسائله وطرائقه	يحدد القائد الخطوات والإجراءات ثم يمليها على الأفراد إما مرة واحدة أو خطوة خطوة	يضع القائد خطط العمل ووسائله وإجراءاته ويعطي فكرة عنها ويرجح الآراء الصحيحة في النهاية	لا يسهم القائد في تحديد الإجراءات ووسائل العمل إلا إذا طلب منه معلومات معينة
تعيين مهمات المجموعات والأفراد وتوزيع العمل	يفرض القائد مهام الأفراد والمجموعات بطريقة فردية	يتم تقسيم العمل وفقاً لما تراه المجموعة وتقتضيه مصلحة العمل ويوافق عليها القائد باقتناع	لا يشارك القائد في تحديد مهام وواجبات الأفراد أو المجموعات
الثناء أو النقد أو وسائل التحفيز للأداء والانجاز	يتصرف القائد وفقاً لهواه وغالبا مايلجأ إلى النقد	القائد موضوعي وله دور بناء في الثناء أو النقد ويقوم بدوره العضو المشترك في العمل مع الجماعة	لا يحاول القائد أن يثني أو ينتقد ولا تعليق له على أداء الأفراد إلا إذا طلب منه ذلك

2.2 الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع أساليب إدارة الصراع التنظيمي والأنماط الإدارية وذلك وفق محورين منفصلين ومرتبة بحسب التسلسل الزمني كالآتي:

أولا الدراسات التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي:

دراسة عبد الهادي (2013): بعنوان " إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى – الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية" .

هدفت الدراسة إلى التعرف الى درجة ممارسة رؤساء الاقسام الاكاديمية لاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي من وجهة نظرهم , وكذلك الكشف عن دلالة الفروق في متوسطات تقديرات افراد العينة لدرجة ممارستهم لاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في ضوء متغيرات الدراسة: (المؤسسة التعليمية , الكلية , الرتبة الاكاديمية , سنوات الخدمة) ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي , وقد تكونت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية جميعها في الجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية , جامعة الأزهر , جامعة الأقصى) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم كانت بنسبة كبيرة , أن مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم كان مرتفعا (84.50%).

دراسة مرزوق , ابتسام (2011):بعنوان " استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين ".

هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات ادارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين .ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (788) معلماً ومعلمة بنسبة (10,62%) من المجتمع الأصلي , وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها: مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة يستخدمون استراتيجيات إدارة الصراع جميعها ولكن بنسب متفاوتة تتراوح من (59.02) إلى (80.89) , الإستراتيجية الأكثر شيوعاً بين مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة هي إستراتيجية التعاون بوزن نسبي بلغ (80.89) أن ممارسة مديري وكالة الغوث بمحافظات غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع المختلفة مرتبة تنازلياً (إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التسوية، إستراتيجية التنازل، إستراتيجية التنافس، التجنب، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات أفراد العينة لإستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث

بمحافظات غزة تعزى لمتغير (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي, ومن توصيات هذه الدراسة توصي الباحثه: العمل على زيادة وعي مديري المدارس بظاهرة الصراع عن طريق الدورات التدريبية في مراكز التدريب التابعة لدائرة التطوير التربوي، أهمية بناء علاقات عمل إيجابية بين مدير المدرسة والمعلمين لما لتلك العلاقات من آثارإيجابية على العديد من المتغيرات السلوكية المؤثرة في الالتزام التنظيمي ومستويات الأداء :محاولة التقليل من تأثير بعض أسباب الصراع مثل الاتكالية في إنجاز الأعمال والمهمات ، وذلك خلال التحديد الدقيق لمسؤوليات ومهمات العاملين في المدرسة.

وأجرى الخالدي (2008) دراسة بعنوان " أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم " كما تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي والتعرف إلى مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة, والتعرف إلى العلاقة بين أساليب إدارة الصراع ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم, واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي , حيث تم أخذ عينة من معلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعددهم (300) معلم, ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مايلي: أن جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متفاوتة وان أسلوب التعاون أكثر الأساليب ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين وجاءت بدرجة عالية, أن جميع إبعاد الروح المعنوية جاءت بمستوى عالي لدى معلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم حيث جاء بعد العلاقات الإنسانية, وبعد رضا العاملين عن العمل في المرتبتين الأولى والثانية بدرجة عالية جدا وان هنالك علاقة ارتباطيه موجبة بين أسلوب التعاون من أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم, ومن أهم ما توصي به هذه الرسالة: ضرورة اهتمام مديري المدارس باستخدام أسلوب التعاون عند إدارتهم للصراعات التنظيمية والعمل على المحافظة على المستوى العالي من الروح

المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية, واستحداث الآليات والإجراءات التي تزيد من دافعيتهم للعمل.

وأجرى الطراونه (2008) دراسة بعنوان " اثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على انتماء المديرين في الوزارات الأردنية " وهدفت إلى تعرف اثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على انتماء المديرين في الوزارات الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (665) مفردة من الوزارات الأردنية, وأشارت النتائج إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين لأساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس, والعمر,و الخبرة الوظيفية) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين لأساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغيرات (الحالة الاجتماعية, المسمى الوظيفي, المؤهل التعليمي) إن مستوى الصراع التنظيمي في الوزارات ظهر متوسط بشكل عام, إن أهم أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي المستخدمة في الوزارات الأردنية حسب ترتيبها تنازليا على التوالي وهي: أسلوب التنافس, وأسلوب المجاملة, واسلون التعاون, وأسلوب التسوية,و أسلوب التجنب.

دراسة الخضور (1998): بعنوان "انماط ادارة الصراع لدى مديري المدارس الاساسية في محافظة المفرق في ضوء متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي ".

هدفت الدراسة الى معرفة انماط ادارة الصراع لدى المد يرين والمديرات في المدارس الاساسية في محافظة المفرق والذي ينشأ بين المعلمين في تلك المدارس وذلك من وجهة نظر المد يرين انفسهم ومدى اختلاف هذه الانماط في ضوء متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي , تألف مجتمع الدراسة من جميع مدراء ومديرات المدارس الاساسية في محافظة المفرق وتشكلت عينة الدراسة من (178) مديرا ومديرة.

نتائج هذه الدراسة ان الانماط المستخدمة من الاكثر استخداما الى الاقل استخداما كان ترتيبها كالتالي التسوية , التعاون , التجنب , المجاملة , والمنافسة , ولم تجد الدراسة اثرا لمتغير على انماط ادارة الصراع الخبرة باستثناء الاثر الموجود على نمط التسوية وكما اشارت الدراسة الى وجود اثر لمتغير الجنس على نمط المنافسة وكان ذلك لصالح الاناث

وكذلك كان هنالك اثر على نمط المجاملة وكان لصالح الذكور ,ومن توصيات هذه الدراسة يوصي الباحث بضرورة تدريب المدراء والمديرات في المدارس الاساسية على كيفية استخدام انماط ادارة الصراع كافة وحتى يكون الاستخدام الامثل لكل نمط وذلك ربما يكون افضل قبل مباشرتهم العمل كمد يرين ومديرات وذلك لما يكون له من اثر ايجابي لهذه الانماط عند معرفة كيفية استخدام كل نمط ومتى يتم استخدامه , التخفيف من استخدام نمط التسوية والانتقال الى استخدام نمط التعاون لما له من اثار ايجابية على اطراف الصراع والعمل معا.

دراسة سالم (1988) بعنوان: " أثر الضبط الموقفي على أساليب ادارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الاعدادية في الاردن ".

هدفت الدراسة الى تعرف أثر الضبط الموقفي على أساليب ادارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الاعدادية في الاردن وذلك استنادا الى مفهوم الضبط الموقفي ومقياسه كما حددهما (فيدلر) في نموذجه التوافقي للقيادة الفعاله واستناداً الى اساليب ادارة الصراع كما حددها (ثوماس) وكلمان.

مجتمع الدراسة تألف مجتمع الدراسة من مديري المدارس الاعدادية كافه في الاردن بحيث لاتقل مؤهلاتهم العلمية عن الدرجة الجامعية الاولى ويديرون مدارس اعدادية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البحثي التاريخي كما استخدم أكثر مِن اداه لجمع البيانات مثل: الملاحظة والاستبانه, وتوصل الباحث لاهم النتائج التالية: أن المديرين يميلون الى استخدام أسلوب المنافسة في ادارة الصراع بشكل واضح أكثر من المديرات, وان المدير ين وخصوصا الذكور يميلون الى استخدام اسلوب التعاون كلما زادت لديهم سنوات الخبرة,وان المديرين يتصفون بالحزم ويلجأون الى الاقناع والضغط وبذل الجهد في سبيل تحقيق اهدافهم أثناء اداراتهم للصراع حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الاخر. ومن اهم التوصيات التي اوصت بها الدراسة:

1. تشجيع مديري المدارس الاعدادية وخاصة ذوي الخبرة التى تقل عن احدى عشر سنة على عدم استخدام اسلوب التجنب في ادارة الصراع وحثهم على استخدام اسلوب التعاون.

ان تعمل الادارة التربوية العليا على توفير مستوى عال من الضبط الموقفي في المدارس الاعدادية في الاردن..

ثانيا الدراسات التي تناولت موضوع الأنماط الإدارية:

وأجرى عبد الغفار (2010) دراسة تهدف إلى تعرف إلى واقع الأنماط الإدارية التي تتبعها مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة, كما تهدف إلى تحديد أساليب التفكير وبروفيلات التفكير التي تستخدمها عينة الدراسة, وتحديد الفروق بين الأنماط الإدارية وأساليب التفكير في ضوء المتغيرات المؤهل العلمي, وعدد سنوات الخبرة, وعدد الدورات, ومن ثم التعرف إلى العلاقة بين الأنماط الراداريۃ وأساليب التفكير لدى مديرات المدارس الثانوية, تكونت عينة الدراسة من (75) مديرة وتم إعداد مقياس لتحديد الأنماط الإدارية التي تتبعها مديرات المد ارس الثانوية بمدينة جدة, كما اعتمدت الدراسة على مقياس (هارسيون، وبارسيون) لتحديد أساليب التفكير لديهم, ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أكثر الأنماط شيوعا لدى عينة الدراسة هو النمط الديمقراطي, يليه النمط الدكتاتوري وأخيرا النمط التسيبي, كما أظهرت النتائج إن أسلوب التفكير التحليلي هو أكثر الأساليب انتشارا لدى عينة الدراسة يليه الأسلوب العلمي ثم الأسلوب المثالي ثم الأسلوب التركيبي, ثم الأسلوب الواقعي, كما اتضح من النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط الإدارية وكذلك في أساليب التفكير باختلاف المؤهل العلمي, وعدد سنوات الخبرة, وعدد الدورات التدريبية, وأظهرت كذلك عددا من العلاقات بين الأنماط الإدارية وأساليب التفكير.

كما أجرى شحادة (2008) دراسة بعنوان " العلاقة بين أنماط السلوك الإداري وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية " هدفت هذه الدراسة إلى أيجاد العلاقة بين أنماط السلوك الإداري وأنماط الاتصال لد ى الإداريين الاكاديمين من وجهة نظر أع ضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية, وتم اختيار عينة بالطريقة الطبقية العشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة مكونة من (400) عضوٍ من أع ضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية تمثل نسبتها 26.4 % من مجتمع الدراسة من أع ضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية وجامعة بير زيت, وجامعة بيت لحم, وجامعة القدس, وجامعة الخليل, والجامعة

العربية الأمريكية, وتم استخدام استبانتين أحداهما لقياس أنماط السلوك الإداري والأخرى لقياس أنماط الاتصال, وقد دلت النتائج أن النمط الديمقراطي هو النمط الإداري الأكثر شيوعا لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية يليه النمط الدكتاتوري, ثم النمط ألتسيبي, واما بالنسبة لأنماط الاتصال فأن نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات والتغيرات هو نمط الاتصال الأكثر شيوعا لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية يليه نمط الاتصال الشفهي, ثم نمط الاتصال الكتابي وجاء نمط الاتصال بناء على اتجاهاته طرقه أخيرا بين أنماط الاتصال, كما دلت النتائج انه لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من أنماط السلوك الإداري وأنماط الاتصال لدى الإداريين الاكاديمين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس, والمؤهل العلمي والخبرة العلمية, في حين دلت النتائج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من أنماط السلوك الإداري وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة.

وأجرى الشمايلة (2006) دراسة بعنوان " الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي " تكونت عينة الدراسة من (130) مديرا ومديرة وتم استخدام إستبانتين لجميع البيانات الأولى أستبانة الأنماط الإدارية, والثانية أستبانة السلوك الإبداعي, وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للأنماط الإدارية الثلاثة (ألتشاركي الديمقراطي, الاستشاري الديموقراطي, والاستبدادي التسلطي) جاءت مرتفعة, باستثناء النمط الاستبدادي الأخير جاء متوسطا، كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية للسلوك الإبداعي جاءت متوسطة, كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات, الجنس, والمؤهل العلمي, والموقع الجغرافي.

دراسة العياصرة (2003) دراسة بعنوان "الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن " فهدفت إلى التعرف العلاقة بين الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة ودافعية

المعلمين نحو مهنتهم معلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن, وقد تكونت عينة الدراسة من (1441) معلما ومعلمة, تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية, توصلت نتائج الدراسة إلى إن هناك ارتباطا بين النمط الإداري المتبع من قبل مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ومستوى دافعية المعلمين نحو مهنتهم, وانه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية على مجالات الأنماط الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي,في حين توجد فروق تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور

ب – الدراسات الاجنبية:

دراسة ايكويا وواكنزيندي (Ikoya and Akinseinde) (2009).

وهي بعنوان "نمط التغير في استراتيجيات ادارة الصراع بين اداريي المدارس الثانوية في نيجيريا "

وهدفت الدراسة إلى التعرف إلى الاستراتيجيات التي يستخدمها الإداريون في المدارس الثانوية في نيجيريا لحل الصراع بغية تحديد المدى الذي يوافق عليه هؤلاء الإداريون في إجراءات إدارة الصراع, وقد استخدم الباحثان المنهج المسحي , ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة للمجتمع بلغ عددها (2400) إداري وإدارية من ست مناطق جغرافية ممثلة للدولة ولجمع البيانات الأولية تم تصميم استبانه تكونت من 20 فقرة وقد أجريت مقابلات كثير ممن له صلة بالعمل التربوي كالمعلمين والمديرين وأصحاب المدارس الخاصة ومجلس التعليم.وقد اظهرت الدراسة النتائج الآتية: وجود تباين كبير بين مجموعات العينة في معظم المتغيرات المفحوصة لأساليب التجنيب والإجبار والرشوة ولكن عند تطبيق أسلوب التصافق (Bargaining) اظهر نمط العنقود تناغم المجموعة الدالة, تفضيل الإداريين أسلوب التصافق وسيلة لإدارة الصراع عند مديري المدارس.

دراسة تحت عنوان: (2002) دراسة جوليت وهي دراسة بعنوان "الالتزام التنظيمي لدى العاملين في ثلاثة قطاعات: قطاع الشركات الربحية، وقطاع الشركات غير الربحية، والقطاع الحكومي ".حيث هدفت إلى قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاعات الثلاثة.

وتبيان العلاقة بين خصائص بيئة العمل ومستوي الالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاعات الثلاثة. كما وهدفت لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية للعاملين في القطاعات الثلاثة ومستوي الالتزام التنظيمي لهم, وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما أجريت الدراسة على عينة مكونة من (375) عاملاً يعملون في هذه القطاعات وموزعين كالتالي 51 % من القطاع الربحي، 29 % من القطاع غير الربحي، و28 % من القطاع الحكومي وخلصت الدارسة إلى النتائج الآتية:

أن هناك مستوى التزام أعلى للعاملين في القطاع الربحي عنه في القطاع الحكومي وغير الربحي .وجود تأثير ضعيف لمتغير السن ومتغير الجنس على مستوى الالتزام التنظيمي في القطاعات جميعها وجود اختلاف في مستويات الالتزام التنظيمي ناتج عن خصائص بيئة العمل في القطاعات الثلاثة وعدم وجود علاقة بين متغير عدد ساعات العمل والالتزام التنظيمي في جميع القطاعات الثلاثة.

أما ريمونديني (Remonini,2001) فقامت بدراسة مقارنة هدفت إلى تعرف النمط الإداري لمديرات مدراس جنوب نيومكسيكو والمناخ التنظيمي في المدارس من وجهة نظر مديرات المدارس والمعلمات, حيث شمل المسح معلمي ومديري (18) مديرة ثانوية وأساسية, وقد استخدمت الدراسة مقياس الممارسات الإدارية الذي طوره كوزيس وبوستر (chosis and poster) واستبانة وصف المناخ التنظيمي, فأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة بين النمط التحويلي والمناخ المفتوح, إضافة إلى وجود علاقة ايجابية بين نمط السلوك الداعم وسلوك العلاقة الحميمة للمعلمات وانفتاحها, وبين نمط الإدارة التحويلية من قبل المدير.

دراسة كولينز (Collins, 2000). وهي دراسة بعنوان التواصل وطر ائق إدارة الصراع كما يدركها مديرو التربية الخاصة ومرؤوسهم بولاية تكساس.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى وسائل التواصل المستخدمة من قبل مديري التربية الخاصة عند حدوث الصراعات , وعمدت ايضاً إلى دراسة تأثير الخلفيات المتنوعة , وأنماط المشاكل داخل المجموعات , ومقارنة إدراك المديرين لطر ائق الصراع مع مرؤوسيهم.

وقد استخدم الباحث المنهج المسحي وتكونت عينة الدراسة من (31) موجهاً ومشرفاً و, (51) مركزا و(92) من المرؤوسين, وكانت أهم النتائج كالتالي: وجود فروق دالة إحصائياً في أساليب إدارة الصراع نتيجة لحظورهم عددا من ورشات العمل وندوات تم حصرها حول إدارة الصراع إن الموجهين اقنعوا أنفسهم باتخاذ العديد من حلول التسوية تجاه طرق الحل اقل مما هو مطلوب مقارنة مع إدراك المرؤوسين أن الموجهين أشاروا بأنهم كانوا أكثر فعالية في الصراعات التي تحدث مع أولياء الأمور واقل فعالية مع المشاكل التي تحدث مع المدير.

دراسة سكوت Scott (1993) بعنوان " إدارة الصراع كما يتصوره‍ا المديرون والمديرات والمرؤوسون ".

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أساليب إدارة الصراع كما يتصوره 54 مديرا 55 مديره ومرؤوسيهم, وقد توصلت تلك الدراسة إلى النتائج الآتية: إن المديرين رأوا أنفسهم يستخدمون أسلوب التكامل والتوفيق والتهدئة بشكل أكبر مما رآه المرؤوسون, رأى المرؤوسون أن المديرين يستخدمون أسلوب السيطرة والتجنب بصورة اكبر مما تصوره المدراء أنفسهم, كان الترتيب للأساليب التي رآها المدير ون والمرؤوسون كالتالي: التكامل, التوفيق, التهدئة, السيطرة, التجنب, أشارت الدراسة إلى أن المديرات يستخدمن نمط التهدئة أكثر من المديرين.

إما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى التعرف على علاقه أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك بالأنماط الإدارية من وجهة نظرهم بأنماطهم الإدارية من وجهة نظرهم ، وقد استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في موضوع الأساليب إدارة الصراع والأنماط الإدارية ، وذلك من خلال بناء وتطوير أداة الدراسة والمنهجية وبناء الأدب النظري كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في مناقشة النتائج وتفسيرها .

وقد أجمعت الدراسات السابقة على ضرورة توفير أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس وتوفير وتهيئة الظروف للمديرين والمديرات لتطبيق الأنماط الإدارية لديهم وهذه الدراسة تتفق جزئيا مع الدراسات الأخرى من حيث تناول موضوع أساليب إدارة الصراع التنظيمي والأنماط الإدارية الاانها تختلف معها من حيث بيئة التطبيق ومجتمع

الدراسة حيث تتميز الدراسة الحالية بأنها الدراسة الأولى – على حد علم الباحثة – التي تدرس علاقة أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالأنماط الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الكرك من وجهة نظرهم .

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، وتحديد مجتمعها وعينتها، وكذلك عرض أدوات الدراسة مع إيضاح كيفية التحقق من صدقها وثباتها، كما تضمن هذا الفصل عرضا للخطوات الإجرائية التي تم تنفيذها في أثناء تطبيق الدراسة وتحديد المعالجات الإحصائية المناسبة،وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك.

1.3 منهجية الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي حيث تم إجراء المسح المكتبي ، والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها موضوع الدراسة، والوقوف على أهم الدراسات مثل دراسة (مرزوق،2011) و (عبدالهادي،2013) التي شكلت رافداً حيوياً للدراسة، وما تتضمنه من محاور وأبعاد،كما تم إجراء المسح الاستطلاعي، وتحليل البيانات كافة التيتم الحصول عليها خلال أدوات الدراسة، واستخدام الطرائق الإحصائية المناسبة لذلك.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

تكونت عينة الدراسة من أفراد مجتمع الدراسة كافة، والمتمثلة في مديري ومديرات المدارس الحكومية جميعها في محافظة الكرك من العام الدراسي(2016/2015) والبالغ عددهم حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم (295) مديراً ومديرة، من هم(120) مديراً، و (175) مديرة،واستخدمت الباحثة في ذلك أسلوب المسح ال شامل ، وبعد استثناء العينة الاستطلاعية الخاصة بصدق أ دوات الدراسة وثباتها والبالغ عددهم (30)مديرا ومديرة ، فقد تم توزيع (265) استبانه استرجع منها (213) استبانه صالحة للتحليل الإحصائي وبذلك شكلت الاستبيانات المسترجعة و القابلة للتحليل ما نسبته (81%) من الاستبيانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة، والجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها:

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيراتها

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	79	37.1
	إناث	134	62.9
	الكلي	213	100.0
الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	22	10.3
	من 5–وأقل من10 سنوات	65	30.5
	10 سنوات فأكثر	126	59.2
	الكلي	213	100.0
المؤهل التعليمي	بكالوريوس + دبلوم	149	70.0
	ماجستير فأكثر	64	30.0
	الكلي	213	100.0

3.3 أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطوير استبانتين لخدمة أغراض الدراسة، الأولى لقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس، والأخرى لقياس الأنماط الإدارية لديهم ، وتم تطويرهما من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة (الخالدي،2008)، (عبد الهادي ،2013)، (الجعافرة2013) .

وقد اشتمل مقياس أساليب إدارة الصراع في صورته النهائية على (35) فقرة توزعت على (5) مجالات هي (أسلوب التعاون،أسلوب المنافسة،أسلوب التجنب، أسلوب التهدئة، أسلوب التنازل)، في حين اشتمل مقياس الأنماط الإدارية على (22) فقرة توزعت على (3) مجالات هي:(النمط الأوتوقراطي،النمط الديموقراطي،و النمط الترسلي)، والجدول (3) يوضح توزيع فقرات أدوات الدراسة على مجالاتها.

جدول (3)

توزيع فقرات أدوات الدراسة (أساليب إدارة الصراع،الأنماط الإدارية) على مجالاتها

الأداة	المجال	عدد الفقرات
	أسلوب التعاون	10
	أسلوب المنافسة	8
أساليب إدارة	أسلوب التجنب	9
الصراع	أسلوب التهدئة	5
	أسلوب التنازل	3
	الكلي	35
	النمط الأوتوقراطي	7
الأنماط	النمط الديموقراطي	10
الإدارية	النمط الترسلي	5
	الكلي	22

وقد صممت أدوات الدراسة وفقا لتدريج (ليكرت) الخماسي المكون من خمسة خيارات وهي:(دائماً :5،معظم الأحيان :4،احياناً :3،قليلاً :2،نادراً :1)، (الملحق أ) يوضح أدوات الدراسة في صورتها النهائية.

4.3 صدق أدوات الدراسة

استخدمت المؤشرات الآتية للكشف عن صدق أدوات الدراسة، وهي على النحو الآتي:

1. صدق المحكمين:

للتحقق من صدق أدوات الدراسة ومدى ملاء متها لتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم عرض هذه الأدوات بصورتها الأولية (ملحق : ب)، على مجموعة المحكمين من أساتذة الجامعات الأردنية من ذوي الخبرة والاختصاص بمجال الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، وطلب إليهم إبداء رأيهم فيها من حيث مدى انتماء كل فقرة للمجال الذي تندرج تحته ، ومن حيث الصياغة اللغوية ، ووضوح الفقرات ، وإضافة أو تع ديل أو حذفّ ما يرونه مناسباً، معتمدة الباحثة على المعيار المتمثل بنسبة اتفاق(80%) فما فوق ، لإبقاء الفقرة واقل من ذلك ل حذفها أو تعديلها، وقد تم الأخذ بمقترحات المحكمين وإ جراء التعديلات المطلوبة، وقد تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية (35) فقرة لأساليب إدارة الصراع ،

و (22) فقرة لمقياس الأنماط الإدارية، وترى الباحثة أن الأ خذ بمثل هذه التعديلات يُعدّ دليلا على صدق أدوات الدراسة، ويزيد من مستوى الموثوقية بنتائجها.

2.صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من تجانس أدوات الدراسة داخليا باستخدام طريقة الاتساق الداخلي وهى إحدى طرائق صدق التكوين (Construct Validity)، حيث قامت الباحثة بإيجاد معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات أدوات الدراسة، والدرجة الكلية للمقياس، والجدول رقم (4) يوضح نتائج ذلك.

جدول (4)

معاملات ارتباط مجالات أدوات الدراسة مع الدرجة الكلية

الأداة	المجال	معامل الارتباط
أساليب إدارة الصراع	أسلوب التعاون	0.73*
	أسلوب المنافسة	0.69*
	أسلوب التجنب	0.77*
	أسلوب التسوية والتهدئة	0.80*
	أسلوب التنازل	0.61*
الأنماط الإدارية	النمط الأوتوقراطي	0.83*
	النمط الديموقراطي	0.60*
	النمط الترسلي	0.70*

*دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يُظهر الجدول السابق أن معاملات جميعها الارتباط بين كل مجال من مجالات أدوات الدراسة، والدرجة الكلية للأداة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي الأدوات الدراسة.

5.3 ثبات أدوات الدراسة

للتحقق من ثبات أدوات الدراسة قامت الباحثة بتطبيق أدوات الدراسة والمتمثلة بـ (أساليب إدارة الصراع، الأنماط الإدارية)على (30) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، ثم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية نفسها، وذلك بعد فاصل زمني مقداره أسبوع ان، وحساب معامل الارتباط بين مرتي التطبيق، كما تم التحقق أيضا من

الثبات لأدوات الدراسة عن طريق معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي وذلك على مستوى كل مجال من مجالات أدوات الدراسة، وكذلك المستوى الكلي لهذه الأدوات، والجدول رقم (5) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (5)

معاملات ثبات أدوات الدراسة

الأداة	المجال	معامل ارتباط بيرسون	معامل كرونباخ ألفا
أساليب إدارة الصراع	أسلوب التعاون	0.86	0.84
	أسلوب المناقشة	0.88	0.87
	أسلوب التجنب	0.83	0.81
	أسلوب التسوية والتهدئة	0.91	0.88
	أسلوب التنازل	0.83	0.80
	الكلي	0.92	0.90
الأنماط الإدارية	النمط الأوتوقراطي	0.86	0.84
	النمط الديموقراطي	0.91	0.91
	النمط الترسلي	0.88	0.86
	الكلي	0.90	0.89

تُظهِر النتائج في الجدول (5) أن معاملات ثبات أداة أساليب إدارة الصراع بطريقة تطبيق وإعادة التطبيق للاختبار قد تراوحت للمجالات بين (0.83- 0.91) وللأداة ككل (0.92) وبطريقة كرونباخ ألفا فقد تراوحت للمجالات بين (0.81- 0.87) وللأداة ككل (0.90).

كما تبين النتائج أيضاً أن معاملات ثبات أداة الأنماط الإدارية بطريقة تطبيق وإعادة التطبيق للاختبار قد تراوحت للمجالات بين (0.86- 0.91) وللأداة ككل (0.90) وبطريقة كرونباخ ألفا قد تراوحت للمجالات بين (0.84- 0.91) وللأداة ككل (0.89)، وتُعدّ مثل هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

6.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة الحالية على نوعين من المتغيرات هما:

-المتغير المستقل (Independent Variable): وتمثلت في الدراسة الحالية بـ(الجنس ، والخبرة في الإدارة، المؤهل العلمي).

-المتغير التابع ((dependent Variable: ويتمثل بـ:

- أساليب إدارة الصراع التنظيمي، ويقاس خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي .

- الأنماط الإدارية، ويقاس خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس الأنماط الإدارية .

7.3 إجراءات تطبيق الدراسة

بعد أن تم التحقق من صدق أدوات الدراسة وثباتها، تم أخذ الموافقات الرسمية من الجهات المعنية وذات الاختصاص في كل من جامعة مؤتة ووزارة التربية والتعليم، لتسهيل مهمة الباحثة أثناء التطبيق الميداني للدراسة كما يظهر (الملحق :ج)، وقامت الباحثة في أثناء توزيع الاستبيانات بالإجابة عن ملحوظات واستفسارات مديري ومديرات المدارس، كما حرصت على تعريفهم بأهمية الدراسة ، والإجابة بكل موضوعية عن أدوات الدراسة، ولقد تم استرجاع الاستبيانات بالطريقة التي وزعت بها، وبعد ذلك تم إدخال البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ولفهم المدلولات الإحصائية لمستوى أساليب إدارة الصراع ، وكذلك الأنماط الإدارية، فقد اعتمدت الباحثة في توصيف المستويات على المعيار الآتي:(منخفض: أقل من 2.33، متوسط: أكبر أو يساوي 2.33 وأقل أو يساوي 3.66 ، مرتفع أكبر من 3.66)، وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.66) يكون مستوى تصورات المديرين مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي أكبر أو يساوي (2.33) وأقل أو يساوي (3.66) فإن مستوى التصورات للمديرين يكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.33) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

8.3 المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة قامت الباحثة بإجراء المعالجات الإحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وعلى النحو الآتي:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني "تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. للإجابة عن السؤال الثالث تم استخراج معامل ارتباط بيرسون.
3. للإجابة عن السؤالين :الرابع والخامس تم إجراء تحليل التباين المتعدد (Multiple Anova).
4. للتحقق من ثبات أدوات الدراسة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا ومعامل ارتباط بيرسون بين مرّتي التطبيق.
5. لوصف خصائص عينة الدراسة تم استخراج التكرارات والنسب المئوية.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

تضمن هذا الفصل عرضا مفصّلاً لنتائج الدراسة ، ومناقشتها في ضوء الأسئلة المطروحة التي هدفت إلى الوقوف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي والأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الكرك، وكذلك الكشف عن العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والأنماط الإدارية السائدة،وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة وفقا لتسلسل أسئلتها وكذلك مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات المنبثقة عن هذه النتائج:

1.4 عرض النتائج

نتائج السؤال الأول،والذي نصه :"ما هي أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الكرك ومن وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال تمّ احتساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لمستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وذلك على مستوى كل مجال من مجالات الدراسة والمتمثلة بـ (أسلوب التعاون،أسلوب المنافسة،أسلوب التجنب، أسلوب التهدئة، أسلوب التنازل) والمجال الكلي، والجدول رقم (6) يوضح نتائج ذلك.

جدول (6)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	أسلوب المنافسة	4.40	0.72	مرتفع
2	أسلوب التعاون	4.33	0.59	مرتفع
3	أسلوب التجنب	4.24	0.46	مرتفع
4	أسلوب التهدئة والتسوية	4.22	0.51	مرتفع
5	أسلوب التنازل	4.19	0.83	مرتفع
–	الكلي	4.27	0.45	مرتفع

يبين الجدول (6) أنّ المتوسطات الحسابية لمستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة الكرك وعلى المستوى الكلي جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.27) وبانحراف معياري (0.45)، أما على مستوى المجالات (أسلوب التعاون،أسلوب المنافسة،أسلوب التجنب، أسلوب التهدئة، أسلوب التنازل) ، فقد جاءت جميعها بمستوى مرتفع ،محتلاً المرتبة الأولى أسلوب المنافسة بمتوسط حسابي (4.40)،وفي الرتبة الثانية أسلوب التعاون بمتوسط حسابي بلغ (4.33) ،واحتل" أسلوب التجنب" المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي(4.24)، وجاء بالمرتبة الرابعة "أسلوب التهدئة والتسوية" بمتوسط حسابي(4.22)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء أسلوب "التنازل" بمتوسط حسابي (4.19).

وفيما يلي عرض تفصيلي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية وفقا لكل أسلوب من هذه الأساليب،وهي كالآتي:

1) أسلوب التعاون:

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (7) يوضح ذلك

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال أسلوب التعاون مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	نص الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	أحاول العثور على حل وسط .	1	4.44	0.67	مرتفع
8	أتابع المشكلات التي تواجه العاملين بنفسي .	2	4.43	3.56	مرتفع
2	أعزز العاملين بالحوافز لحثهم على التعاون .	3	4.41	0.61	مرتفع
6	أطلب من العاملين طرح أفكارهم بشأن القضايا المطروحة.	4	4.32	0.69	مرتفع
5	أسعى للتوفيق بين اهتماماتي واهتمامات العاملين .	5	4.31	0.71	مرتفع
3	أميل إلى مناقشة المشكلة بشكل مباشر .	6	4.31	0.73	مرتفع
4	أحل الخلاف بشكل مباشر .	7	4.30	0.72	مرتفع
9	أتعاون مع من اختلف معه في العمل للوصول إلى نقاط مشتركة.	8	4.30	0.64	مرتفع
10	أشارك في فتح خطوط اتصال بين العاملين لحل أي خلافات بينهم بشكل ودي	9	4.25	0.71	مرتفع
7	أسعى لإثارة القضايا التي تواجه المدرسة بشكل مفتوح .	10	4.23	0.71	مرتفع
–	الكلي	–	4.33	0.59	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(7) أنّ المتوسط العامّ ل أسلوب التعاون كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.33) وبانحراف معياري(0.59)، وقد احتلّت الفقرة رقم (1) "أحاول العثور على حل وسط " المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (4.44) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم(7) "أسعى لإثارة القضايا التي تواجه المدرسة بشكل مفتوح " في المرتبة الأخيرة بين فقرات المجال ،وبمتوسط حسابي بلغ (4.23) وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة أيضا.

2) أسلوب المنافسة:

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (8) يوضح ذلك

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المنافسة مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	نص الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	**أعزز موقفي في المدرسة .**	1	4.57	0.69	مرتفع
7	**أواجه الصراع بالحقائق للوصول إلى الحل المناسب .**	2	4.52	3.48	مرتفع
4	**أسعى لتحقيق أهدافي بثبات .**	3	4.50	2.07	مرتفع
3	**أبذل بعض الجهد للحصول على هدفي .**	4	4.47	0.69	مرتفع
1	**أتابع أهدافي بحزم .**	5	4.46	0.68	مرتفع
6	**أبين الفوائد من أفكاري للشخص الأخر .**	6	4.30	0.75	مرتفع
5	**أعمل على تحقيق رغباتي في العمل .**	7	4.23	0.76	مرتفع
8	أصر على تحقيق أمنياتي في العمل .	8	4.14	0.86	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (8) أنّ المتوسط العامّ ل أسلوب المنافسة كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.40) وبانحراف معياري (0.72)، وقد احتلّت الفقرة رقم (2) "أعزز موقفي بالمدرسة" المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (4.57) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة

رقم (8) " أصر على تحقيق أمنياتي في العمل " في المرتبة الأخيرة بين فقرات المجال،وبمتوسط حسابي بلغ (4.14) وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة أيضاً.

3) أسلوب التجنب:

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (9) يوضح ذلك

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التجنب مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	نص الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	**أفعل ما هو ضروري لتجنب التوترات بين العاملين .**	1	4.34	0.64	مرتفع
2	**أحاول تجنب جلب الكراهية لنفسي**	2	4.30	0.67	مرتفع
1	**أحاول إرضاء مشاعر الآخرين .**	3	4.29	0.66	مرتفع
4	**أعمل على إزالة الملل بين العاملين بين فترة وأخرى.**	4	4.27	0.69	مرتفع
7	**أرى بعض الاختلافات لا تستحق أن تكون سببا للقلق .**	5	4.25	0.75	مرتفع
8	**أتجنب اتخاذ القرارات التي من شأنها يحدث الخلاف بين العاملين.**	6	4.23	0.76	مرتفع
5	**أحاول تأجيل النظر في القضية المطروحة لكسب بعض الوقت للتفكير فيها.**	7	4.21	0.78	مرتفع
6	**أطلب من العاملين تحمل مسؤولية حل المشكلات التي تواجههم .**	8	4.16	0.78	مرتفع
9	**أخفف من الاحتكاك بين العاملين في المدرسة .**	9	4.09	0.80	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (9) أنّ المتوسط العامّ ل أسلوب التجنب كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.24) وبانحراف معياري (0.46)، وقد احتلّت الفقرة رقم (3) "أفعل ما هو ضروري لتجنب التوترات بين العاملين " المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (9) "**أخفف من الاحتكاك بين العاملين في المدرسة .**" في المرتبة الأخيرة بين فقرات المجال،وبمتوسط حسابي بلغ (4.09) وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة أيضاً.

4) أسلوب التهدئة والتسوية:

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (10) يوضح ذلك

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التهدئة والتسوية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	نص الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	**أحاول عدم إيذاء مشاعر الآخرين .**	1	4.28	0.69	مرتفع
1	**أوفق بين أطراف الصراع للاستفادة منه في العمل.**	2	4.27	0.67	مرتفع
3	**أحاول تلبية رغبات العاملين في المواقف المهمة لهم.**	3	4.22	0.89	مرتفع
4	**أدع الآخرين يحافظون على أرائهم إن كان يسعدهم ذلك**	4	4.16	0.76	مرتفع
5	**أراعي رغبات الطرف الأخر عند إجراء المفاوضات.**	5	4.14	0.73	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (10) أنّ المتوسط العامّ ل أسلوب التهدئة والتسوية كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.22) وبانحراف معياري (0.51)، وقد احتلّت الفقرة رقم (2) "أحاول عدم إيذاء مشاعر الآخرين " المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (4.28) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (5) "أراعي رغبات الطرف الآخر عند إجراء المفاوضات " في المرتبة الأخيرة بين فقرات المجال ،وبمتوسط حسابي بلغ (4.14) وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة أيضاً.

5) أسلوب التنازل:

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (11) يوضح ذلك

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التنازل مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	نص الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	**أحاول أن اشدد على الأشياء المتفق عليها بدلا من مناقشة الأمور المختلف عليها**	1	4.35	2.20	مرتفع
1	**أسعى لمساعدة العاملين في التوصل الى حلول ترضيهم .**	2	4.16	0.60	مرتفع
2	**أضحي برغباتي من أجل رغبات العاملين**	3	4.05	0.71	مرتفع
–	الكلي	–	4.19	0.83	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (11) أنّ المتوسط العامّ ل أسلوب التنازل كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.19) وبانحراف معياري (0.83)، وقد احتلّت الفقرة رقم (3) "أحاول أن اشدد على الأشياء المتفق عليها بدلا من مناقشة الأمور المختلف عليها " المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (4.35) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (2) "أضحي برغباتي من أجل رغبات الآخرين" في المرتبة الأخيرة بين فقرات المجال،وبمتوسط حسابي بلغ (4.05) وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة أيضاً.

نتائج السؤال الثاني ، والذي نصه : "ما الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الكرك ومن وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال تمّ احتساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الأنماط الإدارية، وذلك على مستوى كل نمط من هذه الأنماط والمتمثلة بـ (النمط الأوتوقراطي،النمط الديموقراطي، النمط الترسلي) ، والجدول رقم (12) يوضح نتائج ذلك.

جدول (12)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً

الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	النمط الديمقراطي	4.36	0.63	مرتفع
2	النمط الأوتوقراطي	4.20	0.99	مرتفع
3	النمط الترسلي	3.50	0.65	متوسط

يبين الجدول (12) أنّ أكثر الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك هو النمط " الديموقراطي " حيث جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.36) وبانحراف معياري (0.63)، يليه النمط " الأوتوقراطي" حيث جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة النمط " الترسلي" بمتوسط حسابي (3.50) وهو يعكس درجة موافقة متوسطة.

وفيما يلي نقدم عرضاً تفصيلياً للأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الكرك وفقا لكل نمط من هذه الانماط،وهي كالآتي:

1) النمط الأوتوقراطي:

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (13) يوضح ذلك

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للنمط الأوتوقراطي مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	نص الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	أحدد صلاحيات العاملين في المدرسة بشكل واضح .	1	4.44	3.50	مرتفع
7	أقضي فترة من الوقت في مناقشة مشكلات العمل .	2	4.30	2.84	مرتفع
1	احرص أن يسير العمل وفق اللوائح الرسمية .	3	4.24	0.67	مرتفع
4	أطلب من الموظفين تأدية العمل دون مناقشة .	4	4.19	3.55	مرتفع

2	أقرر بنفسي مايمكن عمله وكيفية التنفيذ .	5	4.09	0.79	مرتفع
3	أتحكم في الطريقة التي يتم بها تأدية العمل .	6	4.07	0.83	مرتفع
5	أحرص على أن أكون الناطق الرسمي بأسم المدرسة .	7	4.05	0.82	مرتفع
-	الكلي	-	4.20	0.99	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (13) أنّ المتوسط العامّ ل لنمط الأوتوقراطي كأحد الأنماط الإدارية جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.20) وبانحراف معياري (0.99)، وقد احتلّت الفقرة رقم (6) "احدد صلاحيات العاملين في المدرسة بشكل واضح" المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (4.44) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (5) "احرص على أن أكون الناطق الرسمي باسم المدرسة " في المرتبة الأخيرة بين فقرات المجال ،وبمتوسط حسابي بلغ (4.05) وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة أيضاً.

2) النمط الديموقراطي:

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (14) يوضح ذلك

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للنمط الديموقراطي مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	نص الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	**أعمل ضمن رؤية واضحة لتحقيق أهداف المدرسة .**	1	4.56	1.06	مرتفع
8	**أستمع لوجهات نظر العاملين في القضايا المختلفة .**	2	4.50	1.90	مرتفع
9	**أشارك العاملين في المناسبات الاجتماعية .**	3	4.48	2.54	مرتفع
2	**أنسق جهود العاملين في المدرسة.**	4	4.39	0.66	مرتفع
1	**أشرك العاملين في التخطيط للعمل .**	5	4.36	0.70	مرتفع
7	**أثير دافعية العاملين لبذل جهد أكثر في العمل .**	6	4.35	0.72	مرتفع
4	**أشجع المناقشة الجماعية لأساليب العمل في المدرسة .**	7	4.29	0.65	مرتفع
10	**أتعاون مع أعضاء المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات التي تواجه المدرسة.**	8	4.23	0.67	مرتفع
5	**أفوض بعض الصلاحيات للعاملين في المدرسة .**	9	4.22	0.72	مرتفع
6	**أتعرف إلى الفروق الفردية بين العاملين لتوظيفها في تحقيق أهداف المدرسة.**	1	4.22	0.67	مرتفع
-	الكلي	-	4.36	0.63	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (14) أنّ المتوسط العامّه للنمط الديموقراطي كأحد الأنماط الإدارية جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.36) وبانحراف معياري (0.63)، وقد احتلّت الفقرة رقم (3) "اعمل ضمن رؤية واضحة لتحقيق أهداف المدرسة " المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (4.56) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (6) " أتعرف إلى الفروق الفردية بين العاملين لتوظيفها في تحقيق أهداف المدرسة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات المجال ،وبمتوسط حسابي بلغ (4.22) وهو يعكس درجة موافقة مرتفعة أيضاً.

3) النمط الترسلي:

للإجابة عن فقرات هذا المجال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (15) يوضح ذلك

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة للنمط الترسلي مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	نص الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	أتيح الحرية للعاملين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون الرجوع لي.	1	4.02	0.86	مرتفع
3	أتقبل أي تغيير يقترحه العاملين لآلية سير العمل .	2	3.94	0.82	مرتفع
2	أرى أن غيابي لا يتسبب في إعاقة العمل .	3	3.77	0.89	مرتفع
4	أسمح بالاجتهاد الشخصي لحل مشكلات العمل .	4	3.32	0.98	متوسط
5	أشعر أن القوانين واللوائح الرسمية تزعجني.	5	2.44	1.23	متوسط
–	الكلي	–	3.50	0.65	متوسط

يظهر من الجدول رقم (15) أنّ المتوسط العامّ للنمط الترسلي كأحد الأنماط الإدارية جاء بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.50) وبانحراف معياري (0.65)، وقد احتلّت الفقرة رقم (1) "أتيح الحرية للعاملين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون الرجوع إلي " المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (5) "اشعر ان القوانين واللوائح المدرسية تزعجني " في المرتبة

الأخيرة بين فقرات المجال ،وبمتوسط حسابي بلغ (2.44) وهو يعكس درجة موافقة متوسطة.

نتائج السؤال الثالث والذي نصه:" هل هنالك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة مستوى دلالة (α≤0.05)بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والأنماط الإدارية السائدة لدى المديرين والمديرات بمحافظة الكرك؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وكل مجال من مجالاته مع الأنماط الإدارية السائدة ممثلة ب كل مجال من مجالاتها، والجدول رقم (16) يوضح ذلك.

جدول (16)

مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والأنماط الإدارية

الأبعاد المستقلة " أساليب إدارة الصراع التنظيمي	الأبعاد التابعة " الأنماط الإدارية "			
	النمط الاوتوقراطي	النمط الديموقراطي	النمط الترسلي	الكلي
أسلوب التعاون	0.32*	0.27*	0.33*	0.40*
أسلوب المنافسة	0.45*	0.51*	0.40*	0.53*
أسلوب التجنب	0.37*	0.31*	0.28*	0.49*
أسلوب التهدئة والتسوية	0.38*	0.26*	0.27*	0.46*
أسلوب التنازل	0.55*	*0.30	0.31*	0.51*
الكلي	0.52*	0.30*	0.33*	0.60*

* دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (α≤0.05)

يتضح من الجدول رقم (16)، أن جميع العلاقات الارتباطية دالّة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة لمجالات أساليب إدارة الصراع،ومجالات النمط الإداري كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى المجال الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين أساليب إدارة الصراع ودرجة النمط الإداري ككل (0.60) وهي قيمة إيجابية تؤكد وجود ارتبلط طردي عالي بين أساليب إدارة الصراع والنمط الإداري لمديري المدارس، وعند حساب معامل التحديد(R^2=0.36) مما يشير إ لى أن معرفتنا بأساليب أدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الحكومية

كمتغير مستقل يفسر ما مقداره (36%) من التباين في المتغير التابع (النمط الإداري)، كما تُظهِر النتائج أن أقوى هذه العلاقات الارتباطية جاءت بين أسلوب التنازل كمتغير مستقل والنمط الاوتوقراطي كمتغير تابع حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية(0.55)، في حين كانت أضعف هذه العلاقات الارتباطية هي العلاقة بين المتغير المستقل (أسلوب التهدئة والتسوية) والمتغير التابع(النمط الديموقراطي) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.26).

نتائج السؤال الرابع،والذي نصه : "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الكرك تعزى للمتغيرات (الجنس، الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي)؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك لمستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة الإ دارية، المؤهل العلمي) والجدول (17) يوضح ذلك.

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري المدارس الحكومية لمستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة الإدارية، المؤهل العلمي)

المجال	المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أسلوب التعاون	الجنس	ذكر	4.11	0.36
		أنثى	4.46	0.65
	الخبرة	أقل من خمس سنوات	4.15	0.64
		من 5 – اقل من 10 سنوات	4.23	0.41
		10 سنوات فأكثر	4.41	0.64
	المؤهل	بكالوريوس + دبلوم	4.34	0.62
		ماجستير فأكثر	4.31	0.49
أسلوب المنافسة	الجنس	ذكر	4.18	0.49
		أنثى	4.52	0.80
	الخبرة	أقل من خمس سنوات	3.98	0.90
		من 5 – اقل من 10 سنوات	4.46	0.91
		10 سنوات فأكثر	4.43	0.54
	المؤهل	بكالوريوس + دبلوم	4.39	0.60
		ماجستير فأكثر	4.40	0.95
أسلوب التجنب	الجنس	ذكر	4.05	0.42
		أنثى	4.35	0.45

		أقل من خمس سنوات	4.06	0.66
	الخبرة	من 5 – اقل من 10 سنوات	4.19	0.46
		10 سنوات فأكثر	4.29	0.41
	المؤهل	بكالوريوس + دبلوم	4.21	0.44
		ماجستير فأكثر	4.30	0.51
أسلوب التهدئة والتسوية	الجنس	ذكر	4.02	0.48
		أنثى	4.33	0.49
	الخبرة	أقل من خمس سنوات	4.06	0.66
		من 5 – اقل من 10 سنوات	4.22	0.46
		10 سنوات فأكثر	4.24	0.51
	المؤهل	بكالوريوس + دبلوم	4.21	0.51
		ماجستير فأكثر	4.22	0.51
أسلوب التنازل	الجنس	ذكر	3.93	0.40
		أنثى	4.34	0.97
	الخبرة	أقل من خمس سنوات	4.20	0.60
		من 5 – اقل من 10 سنوات	4.04	0.47
		10 سنوات فأكثر	4.26	0.98
	المؤهل	بكالوريوس + دبلوم	4.20	0.94
		ماجستير فأكثر	4.16	0.47
الكلي	الجنس	ذكر	4.06	0.30
		أنثى	4.40	0.48
	الخبرة	أقل من خمس سنوات	4.09	0.59
		من 5 – اقل من 10 سنوات	4.23	0.40
		10 سنوات فأكثر	4.33	0.44
	المؤهل	بكالوريوس + دبلوم	4.27	0.45
		ماجستير فأكثر	4.28	0.45

تشير البيانات الواردة في الجدول (17) إلى وجود فروقات ظاهرية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقا لمتغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، والخبرة الإدارية، المؤهل العلمي)، وللكشف فيما إذا كانت هذه الفروقات ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين المتعدد (Multiple Anova), والجدول رقم (18) يوضح نتائج ذلك.

جدول (18)

نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق في مستوى أساليب إدارة الصراع وفقاً لمتغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، والخبرة الإدارية، المؤهل العلمي)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
أسلوب التعاون	الجنس	5.712	1	5.712	18.384	0.000*
	الخبرة الإدارية	1.918	2	0.959	3.087	0.058
	المؤهل العلمي	0.208	1	0.208	.668	0.415
	الخطأ	64.631	208	0.311		
	المجموع	4065.420	213			
أسلوب المنافسة	الجنس	6.103	1	6.103	12.698	0.000*
	الخبرة الإدارية	4.385	2	2.192	4.562	0.051
	المؤهل العلمي	0.013	1	0.013	0.027	0.870
	الخطأ	99.967	208	0.481		
	المجموع	4226.734	213			
أسلوب التجنب	الجنس	4.083	1	4.083	21.557	0.000*
	الخبرة الإدارية	1.003	2	0.501	2.647	0.073
	المؤهل العلمي	0.138	1	0.138	0.728	0.395
	الخطأ	39.399	208	0.189		
	المجموع	3869.444	213			
أسلوب التهدئة والتسوية	الجنس	5.102	1	5.102	21.332	0.000*
	الخبرة الإدارية	0.591	2	0.296	1.236	0.293
	المؤهل العلمي	0.024	1	0.024	0.099	0.753
	الخطأ	49.744	208	0.239		
	المجموع	3841.360	213			
أسلوب التنازل	الجنس	7.802	1	7.802	12.043	0.001*
	الخبرة الإدارية	1.704	2	0.852	1.315	0.271
	المؤهل العلمي	0.400	1	0.400	0.617	0.433
	الخطأ	134.750	208	0.648		
	المجموع	3880.444	213			
الكلي	الجنس	5.696	1	5.696	33.045	0.000*
	الخبرة الإدارية	1.059	2	0.529	3.072	0.058
	المؤهل العلمي	0.039	1	0.039	0.225	0.636
	الخطأ	35.852	208	0.172		
	المجموع	3932.524	213			

* دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥0.05) في مستوى إدارة الصراع التنظيمي ككل أو للمجالات يعزى إلى متغير (المؤهل العلمي ،والخبرة الإدارية) ،في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وذلك وفقاً لكل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي وكذلك المستوى الكلي وبالرجوع للمتوسطات الحسابية في الجدول (16) يظهر أن الفروقات ولجميع أساليب الصراع التنظيمي تعود لصالح الإناث.

نتائج السؤال الخامس،والذي نصه : "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≥0.05) في مستوى الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الكرك تعزى للمتغيرات (الجنس، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي)؟ ".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك للأنماط الإدارية حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة الإدارية، المؤهل العلمي) والجدول (19) يوضح ذلك.

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري المدارس الحكومية لمستوى الأنماط الإدارية حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي)

المجال	المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط الأوتوقراطي	الجنس	ذكر	3.89	0.44
		أنثى	4.37	1.17
	الخبرة	أقل من خمس سنوات	3.92	0.77
		من 5 – اقل من 10 سنوات	4.05	0.48
		10 سنوات فأكثر	4.32	1.19
	المؤهل	بكالوريوس + دبلوم	4.19	0.95
		ماجستير فأكثر	4.21	1.09
النمط الديموقراطي	الجنس	ذكر	4.12	0.74
		أنثى	4.50	0.52
	الخبرة	أقل من خمس سنوات	4.49	1.28
		من 5 – اقل من 10 سنوات	4.38	0.66
		10 سنوات فأكثر	4.32	0.43
	المؤهل	بكالوريوس + دبلوم	4.34	0.55
		ماجستير فأكثر	4.42	0.81
النمط الترسلي	الجنس	ذكر	3.27	0.61
		أنثى	3.63	0.64
	الخبرة	أقل من خمس سنوات	3.47	0.50
		من 5 – اقل من 10 سنوات	3.60	0.67

		10 سنوات فأكثر	3.45	0.66
	المؤهل	بكالوريوس + دبلوم	3.49	0.64
		ماجستير فأكثر	3.51	0.67
الكلي	الجنس	ذكر	3.76	0.37
		أنثى	4.17	0.54
	الخبرة	أقل من خمس سنوات	3.96	0.55
		من 5 – اقل من 10 سنوات	4.01	0.42
		10 سنوات فأكثر	4.03	0.56
	المؤهل	بكالوريوس + دبلوم	4.01	0.51
		ماجستير فأكثر	4.05	0.53

تشير البيانات الواردة في الجدول (18) إلى وجود فروقات ظاهرية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة للأنماط الإدارية السائدة وفقاً لمتغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي)،وللكشف فيما إذا كانت هذه الفروقات ذ ات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين المتعدد(Multiple Anova), والجدول رقم (20) يوضح نتائج ذلك.

جدول (20)

نتائج تحليل التباين المتعدد للكشف عن الفروق في تقديرات أفراد العينة للأنماط الإدارية وفقاً لمتغيرات الدراسة المستقلة (الجنس، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
النمط الأوتوقراطي	الجنس	10.665	1	10.665	11.469	0.001*
	الخبرة الإدارية	4.011	2	2.005	2.157	0.118
	المؤهل العلمي	0.059	1	0.059	0.063	0.802
	الخطأ	193.408	208	0.930		
	المجموع	3957.571	213			
النمط الديموقراطي	الجنس	7.034	1	7.034	18.713	0.000*
	الخبرة الإدارية	0.811	2	0.406	1.079	0.342
	المؤهل العلمي	0.094	1	0.094	0.250	0.618
	الخطأ	78.184	208	0.376		
	المجموع	4134.460	213			
النمط الترسلي	الجنس	6.941	1	6.941	17.603	0.000*
	الخبرة الإدارية	1.430	2	0.715	1.814	0.166
	المؤهل العلمي	0.002	1	0.002	0.004	0.951
	الخطأ	82.013	208	0.394		

	المجموع	2697.120	213			
الكلي	الجنس	8.127	1	8.127	34.552	0.000*
	الخبرة الإدارية	0.100	2	0.050	0.212	0.809
	المؤهل العلمي	7.268E−5	1	7.268E−5	0.000	0.986
	الخطأ	48.924	208	0.235		
	المجموع	3495.611	213			

* دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$) في مستوى الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية على مستوى كل نمط من هذه الأنماط وكذلك المستوى الكلي يعزى إلى متغير (المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية)،في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إ حصائية تعزى لمتغير الجنس وذلك وفقا لكل نمط من الأنماط الإدارية وكذلك المستوى الكلي وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية في الجدول (19) يظهر أن الفروقات للأنماط الإدارية جميعها تعود لصالح الإناث.

2.4 مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه :" ما هي أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الكرك ومن وجهة نظرهم".

أظهرت النتائج أن مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدراء المدارس الحكومية بمحافظة الكرك وعلى المستوى الكلي جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.27)، وتعد هذه النتيجة عالية جداً تدلل على أن مديري المدارس على درجة عالية وكفاءة في إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسته، حيث أنه الركن الأساسي الذي يقوم علية كيان المدرسة والدينمو المحرك لطاقاتها وإمكاناتها البشرية والمادية, والموجة والمنسق لهذه الطاقات والإمكانات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها إنه الإداري والقائد التربوي المٌعيّن لإدارة وقيادة المدرسة, والذي يتولى فيها المسؤوليات التي تسعى المدرسة للسير بموجبها،ويفسر ذلك ايضا بأن مديري المدارس في محافظة الكرك يمتلكون مهارات وقدرات تمكنهم من تحقيق التوازن بين العاملين في ضوء اشتداد الصراع او نزوله عن الحد المطلوب ، وكذلك العمل على تحقيق أهدافها نواة للمؤسسة التربوية التعليمية

المصغرة كما انه الشخص الذي أنيطت به مهمة رئاسة هذه المؤسسة وقياداتها من الناحية الرسمية على الأقل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبدالهادي، 2013)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الطراونة، 2008) التي أظهرت أن مستوى الصراع التنظيمي في الوزارات الأردنية جاء متوسطاً, ويمكن أن يعزى الاختلاف إلى اختلاف عينة الدراسة ومكان وزمان إجراءها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الأول: أسلوب التعاون

أظهرت النتائج أنّ المتوسط العامّ ل أسلوب التعاون كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.33)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أهمية هذا الأسلوب ودوره في تعزيز الثقة بين المعلمين والمديرين، ولما له من أثر إيجابي في تعزيز مفهوم الديمقراطية بين أفراد المؤسسة، ولن الدين الإسلامي الحنيف حثّ على التعاون في قوله تعالى " وتعانوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الاثم والعدوان"، لذا فإن هذا الأسلوب جاء بدرجة مرتفعة.

وجاءت الفقرة " أحاول العثور على حل وسط " المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (4.44) وبدرجة مرتفعة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس يبحثون عن الحلول المناسبة والتي تخدم أهداف المؤسسة والعاملين فيها، والوسطية هنا في حلولهم إنما هو الحل الأمثل والأفضل والأهم للمؤسسة، بينما جاءت الفقرة "أسعى لإثارة القضايا التي تواجه المدرسة بشكل مفتوح " في المرتبة الأخيرة بين فقرات المجال، وبمتوسط حسابي بلغ (4.23)، وهي في المستوى المرتفع، وهذا يؤكد دور مدير المدرسة في تعزيز مفهوم الشورى بين أفراد المدرسة الواحدة من خلال إثارة القضايا والتحديات التي تواجههم من أجل الوصول إلى حل مشترك، ولسماع آراء الجميع لإيمانهم بمبدأ الشورى والإدارة التشراكية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: أسلوب المنافسة

أظهرت النتائج أنّ المتوسط العامّ ل أسلوب المنافسة كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.40)، ففي هذا الأسلوب تقوم الجماعة بالتأكيد على ذاتها وعدم إعطائها اهتماما للجماعة الأخرى ويسمى هذا الأسلوب بالإجبار لأنه يستند إلى سلطة رسمية لتطبيق الإذعان، وهذا يعزز فكرة أن المدرسة كيان

متعاون يسعى لتحقيق الأهداف النبيلة من خلال بذل أفراد المدرسة لجهود استثنائية لتصبح منافسة للمدارس الأخرى ولتحقيق تميز لها.

وجاءت الفقرة "أعزز موقفي بالمدرسة" المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (4.57) وبدرجة مرتفعة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أهمية ودور مدير المدرسة في اتخاذ القرارات السليمة والتي تخدم المدرسة وتعزز من مكانتها، حيث يبقى المدير مدعماً لرأيه وثابتاً عليه ويسعى لتحقيقه ما دام أنه يحقق أهداف المدرسة، بينما جاءت الفقرة "أصر على تحقيق أمنياتي في العمل " في المرتبة الأخيرة بين فقرات المجال،وبمتوسط حسابي بلغ (4.14)، وهي درجة مرتفعة، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن كل إنسان له أمنيات يسعى لتحقيقها بمن فيهم مدير المدرسة، ولكن الأمنيات هنا بالنسبة لمدير المدرسة قد ترتبط بأهداف المدرسة وتحقيق طموحاتها، فالإصرار هنا هو لصالح المدرسة وتميزها وتفوقها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: أسلوب التجنب

أظهرت النتائج أنّ المتوسط العامّ ل أسلوب التجنب كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.24)، مما يعني ان مديري المدارس يمارسون أسلوب التغاضي عن أسباب الصراع حتى يمكن السيطرة عليه وإعطاء فرصة للتسوية، إما عن طريق الإهمال عن طريق تجاهل الموقف كليا والتغاضي عن التصرفات العدائية للطرف الآخر على أمل تحسين الموقف مستقبلا ، أو عن طريق الفصل المادي من خلال إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها بحيث ينعدم التعامل بينها، أو من خلال ما يسمى بالتفاعل المحدود، كالاجتماعات الرسمية وفرق العمل.

وجاءت الفقرة "أفعل ما هو ضروري لتجنب التوترات بين العاملين " المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (4.34)، ويمكن أن يعزى ذلك لتيقن المدير بأن التوترات التي قد تحدث بين العاملين تلحق الأذى في المدرسة وتشكل تحدياً لتحقيق الأهداف، بينما جاءت الفقرة "أخفف الاحتكاك بين العاملين بالمدرسة " في المرتبة الأخيرة بين فقرات المجال ، وبمتوسط حسابي بلغ (4.09)، وقد يعزى ذلك إلى التقليل من الخلافات التي قد تحدث بين العاملين في المدرسة من خلال تخفيف الاحتكاك فيما بينهم أو من خلال الأساليب التي ذكرت سابقاً كالإهمال والفصل المادي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الرابع: أسلوب التهدئة والتسوية

أظهرت النتائج أنّ المتوسط العامّ ل أسلوب التهدئة والتسوية كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة ، وبمتوسط حسابي بلغ (4.22)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المدير يسعى إلى كسب الوقت لتهدئة النفوس المتصارعة وتخفيف حدة الصراع بينهم إن وجدت من خلال التخفيف من أهمية هذه الاختلافات والتركيز على أوجه الشبه وإبراز التوافق والمصالح المشتركة بينهم، وكذلك من خلال تقديم التنازلات من كلا الطرفين.

وجاءت الفقرة "أحاول عدم إيذاء مشاعر الآخرين " المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (4.28) وبدرجة مرتفعة، وهذا يدلل على إنسانية مدير المدرسة ودروه في المحافظة على مشاعر العاملين لديه لرغبته الأكيدة في غرس جو المحبة والمودة فيما بينهم، ولكسب ود العاملين لديه. بينما جاءت الفقرة "أراعي رغبات الطرف الآخر عند إجراء المفاوضات " في المرتبة الأخيرة بين فقرات المجال ،وبمتوسط حسابي بلغ (4.14)، وهذا يشير إلى أن المدير يتفقد حاجات المعلمين ويراعي احتياجاتهم ويسعى لحل الخلافات بين العاملين لديه من خلال غرس سياسة محاولة إرضاء الجميع.

مناقشة النتائج المتعلقة بالمجال الخامس: أسلوب التنازل

أظهرت النتائج أنّ المتوسط العامّ ل أسلوب التنازل كأحد أساليب إدارة الصراع التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.19)، وهذا يعني بأن يقوم احد أطراف النزاع بالتغاضي عن مصالحه واهتماماته إرضاء للطرف الآخر ، والذي من شأنه التقليل من شأن الاختلاف والتركيز على الأشياء المشتركة وقد يحصل الطرف المتنازل على شيء مقابل تنازله. مما يعني هنا أن المدير هنا يستخدم الطرق المؤثرة على عامليه من أجل أن يقدم كل فرد منهم تنازلاً لتحقيق التصالح.

وجاءت الفقرة "أحاول أن اشدد على الأشياء المتفق عليها بدلا من مناقشة الأمور المختلف عليها " المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (4.35) وبدرجة مرتفعة كما يفسر بأن المدير القائد يركز على تثمين اوجه الاتفاق والايجابيات وتقليص أوجه الاختلاف السلبيات ما أمكن ، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أهمية التوفيق بين العاملين من خلال إبراز نقاط الاتفاق فيما بينهم بدلاً من عرض نقاط التضاد ببينهم،

والذي سيهم بلا شك في تجاوز الخلافات وتحقيق جودة الموائمة فيما بينهم. بينما جاءت الفقرة "أضحي برغباتي من أجل رغبات الآخرين " في المرتبة الأخيرة بين فقرات المجال ، وبمتوسط حسابي بلغ (4.05)، وهذا يعزز دور مدير المدرسة في تقديم الآخرين على نفسه، وتقديم مصلحة مدرسته على مصالح الشخصية، متمسكاً بالمنهج النبوي في إيثار العاملين عنده على رغباته، والتي بلا شك تترك أثراً ملموساً لدى العاملين لديه

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني،والذي نصه : "ما الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الكرك ومن وجهة نظرهم؟"

أظهرت النتائج أنّ أكثر الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك هو النمط " الديموقراطي " حيث جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.36)، ويشير هذا النمط إلى مبدأ المشاركة الجماعية في صنع القرار واتخاذه, كما يتفق مع ما أقره الدين الإسلامي الحنيف في قوله تعالى (وأمرهم شورى بينهم) الشورى (32). ولهذا النمط ميزات دفعت مديرو المدارس في تفعيله بصورة مرتفعة فهو يساعدهم على التعرف إلى الآراء كافة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكن من خلالها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف ، و اتخاذ القرار الرشيد بالإضافة إلى ذلك فان مشاركة العاملين للمدير في صنع القرار تساعده في قبولهم له.

وجاء في المرتبة الثانية النمط " الأوتوقراطي" والذي جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (4.20)، وعلى الرغم من أن هذا النمط يعد استبدادي إلا أنه يعد النمط الأفضل لانجاز الأعمال التي لا يمكن أداؤها إلا بطريقة واحدة, وخاصة تلك التي درست بمعرفة الخبراء, حيث لا مجال للاجتهاد والرأي الشخصي ، وقد يلجأ إليه المدير للتطبيق مع بعض المرؤوسين الذين لا يجدي معهم النمط الديمقراطي. إضافة خلال الأزمات والظروف الطارئة التي تتطلب الشدة والحزم.

وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة النمط " الترسلي" بمتوسط حسابي (3.50)، وبدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى أن مديري المدارس يستخدمون بالدرجة الأولى النمط الديمقراطي، ويميلون في حالات إلى النمط الأوتوقراطي، لكنهم قد يستخدمون النمط الترسلي والذي يترك فيه جميع شؤون المؤسسة للأفراد الذين يعملون معه, ولهم الحرية المطلقة في اتخاذ القرارات دون إن يسهم مساهمه فعالة في رسم السياسة والتخطيط

والتوجيه،والمتابعة,والتقويم وما إلى ذلك. وهنا يمكن أن يستخدمه المديرين في حالات تعد خصوصية في عمل المعلم كالاختبارات التحصيلية أو العلامات الخاصة بهم، أو في طرق تدريسهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبدالغفار، 2010).

مناقشة النتائج المتعلقة بالنمط الأول: النمط الأوتوقراطي

احتلت الفقرة "احدد صلاحيات العاملين في المدرسة بشكل واضح" المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (4.44) وبدرجة مرتفعة وقد يفسر بوجود وصف وضيفي لكل وظيفة تمكن الموظف من الاطلاع والقيام بواجباته المحدده بكل سهولة ويسر ، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن هناك تعليمات محددة لا يمكن الاختلاف عليها تقع على عاتق العاملين القيام بها على أكمل وجه، ولا يجوز التهاون فيها. فيما جاءت الفقرة "احرص على أن أكون الناطق الرسمي باسم المدرسة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات المجال، وبمتوسط حسابي بلغ (4.05) كما أن المدير يتحمل المسؤولية الاجتماعية وبتعاونها وخوفا م انزلاق بعض العاملين في قيادات واتجاهات تضر بمصلحة المدرسة ، وهذا يعزى إلى أهمية الإعلام في الكيان المدرسي وأن يكون مرتبطاً مع المدير شخصياً وذلك لأثره على أداء الأفراد داخل المؤسسة، فالإعلام يترك أثراً طيباً بين أواسط المجتمع إن كان طيباً وفيه أخبارك جيدة أو منطقية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالنمط الثاني: النمط الديمقراطي

احتلّت الفقرة "اعمل ضمن رؤية واضحة لتحقيق أهداف المدرسة " المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (4.56) وبدرجة مرتفعة ويفسر بأن المدرسة لها رؤية محددة تسير وفقها ، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن أهداف العمل واضحة في المؤسسة ويعمل الجميع على تحقيق هذه الأهداف ولا يوجد في المؤسسة أهداف غير معلنة، وهذا يشير إلى تفعيل النمط الديمقراطي بين أفراد المؤسسة خاصة في مجال ما سيتم تحقيقه، في حين جاءت الفقرة "أتعرف إلى الفروق الفردية بين العاملين لتوظيفها في تحقيق أهداف المدرسة " في المرتبة الأخيرة بين فقرات المجال ،وبمتوسط حسابي بلغ (4.22)، وهذا يشير إلى دور المدير في التعرف على إبداعات الكادر في مؤسسته ليتم تفعيل هذه الإبداعات حسب مجالها، مما يسهم في تحقيق توازن وتكامل بين أفراد المؤسسة، وتحقيق نتائج إبداعية مبنية على رغبات العاملين في المؤسسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالنمط الثالث: النمط الترسلي

احتلّت الفقرة "أتيح الحرية للعاملين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون الرجوع إلي " المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وبدرجة مرتفعة، وهذا يشير إلى الثقة العالية التي يغرسها المدير في نفوس موظفيه من خلال تركهم تحقيق أهداف عملهم ومن ثم رؤية هذه النتائج التي حققوها، في حين جاءت الفقرة " اشعر ان القوانين واللوائح المدرسية تزعجني " في المرتبة الأخيرة بين فقرات المجال ،وبمتوسط حسابي بلغ (2.44)، وهذا يشير إلى أن المدير راض عن القوانين واللوائح المدرسية بصورة مناسبة، وأنها تحقق الأهداف التي يسعون لتحقيقها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصه:" هل هنالك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة مستوى دلالة ($0.05\geq\alpha$)بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والأنماط الإدارية السائدة لدى المديرين والمديرات بمحافظة الكرك.

أظهرت النتائج أن جميع العلاقات الارتباطية دالّة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة لمجالات أساليب إدارة الصراع، ومجالات النمط الإداري كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى المجال الواحد، وتؤكد وجود ارتباط طردي عالي بين أساليب إدارة الصراع والنمط الإداري لمديري المدارس، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن أساليب إدارة الصراع متعددة تتناسب والأنماط الإدارية، وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، فأسلوب التعاون يرتبط مثلاً بالنمط الديمقراطي، كما يرتبط أسلوب التنازل بالنمط الأوتوقراطي، وهذا يشير إلى أن الإدارة المدرسية لا يمكن أن تتخذ في نهجها أسلوباً واحداً، كما أن الأنماط التي تستخدمها متعددة نظراً لكثرة القضايا التي تتعامل معها الإدارة المدرسية مما أوجد علاقات إيجابية وطردية بين أساليب الصراع التنظيمي والأنماط الإدارية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخالدي، 2008) التي أظهرت إرتباطاً بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي، والروح المعنوية للمعلمين.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، والذي نصه : "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) في مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الكرك تعزى للمتغيرات (الجنس، الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي)".

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) في مستوى إدارة الصراع التنظيمي ككل أو للمجالات يعزى إلى متغير (المؤهل العلمي ،والخبرة الإدارية)، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المؤهل العلمي أو الخبرة في مجال الإدارة ليست متغيرات مؤثرة في مستويات استخدام أساليب الصراع التنظيمي حيث أن وزارة التربية والتعليم تشترط شروطاً محددة في اختيار مديري المدارس منها الخبرة الكافية والمؤهلات المسلكية والتدرج الوظيفي، مما جعل متغير الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي هنا غير مؤثر في مستويات الصراع التنظيمي.

في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إ حصائية تعزى لمتغير الجنس وذلك وفقاً لكل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي وكذلك المستوى الكلي ولصالح الإناث. ويمكن أن يعزى ذلك إلى المديرات يستخدمن أساليب الصراع التنظيمي أكثر من المديرين منطلقة من تمسكها الحرفي بمهنتها وطرق تحقيق أهدافها، لذا تجدها تلجأ إلى أساليب مواجهة الصراع التنظيمي بشكل أكثر من المديرين لتعمل على حل كل المشاكل التي قد تواجه إدارتها المدرسية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس، والذي نصه : "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) في مستوى الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة الكرك تعزى للمتغيرات (الجنس، والخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي) ".

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) في مستوى الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية على مستوى كل نمط من هذه الأنماط وكذلك المستوى الكلي يعزى إلى متغير (المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية)، ويمكن ان يعزى ذلك إلى ما عزت به الدراسة نتيجتها في السؤال الرابع، حيث

أن جميع المديرين مؤهلين ولديهم الخبرة الإدارية الكافية في إدارة المدارس مما جعلهم متقاربين في مستويات ممارسة أساليب الصراع التنظيمي.

في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إ حصائية تعزى لمتغير الجنس وذلك وفقا لكل نمط من الأنماط الإدارية وكذلك المستوى الكلي ولصالح الإناث،وقد يفسر بأن المرأة تحاول تحقيق الذات في ظل النظرة المجتمعية وأن المرأة اقل قدرة في القيادة من الرجل لذلك تكون حريصة على النجاح في إدارة الصراع التنظيمي وترتبط هذه النتيجة بنتيجة السؤال الرابع، حيث أن المديرات يستخدمن أساليب الصراع التنظيمي بشكل فعال وأكثر من المديرين، وهذا يتطلب أيضاً تفعيل الأنماط الإدارية بشكل أكثر نظراً لموافقتها مع أساليب الصراع التنظيمي، مما جعل المديرات يتقدمن في هذا المجال على المديرين.

3.4 التوصيات

في ضوء النتائج توصي الباحثة بما يلي:

1. تنظيم دورات لمديري المدارس الحكومية تتعلق بموضوع إدارة الصراع التنظيمي من حيث مفهومه وأهميته وأنواعه واستراتيجيات إدارته.
2. تعزيز الأنماط الإدارية عند مديري المدارس الحكومية لما لها من أهمية في تحقيق أهداف العمل من خلال المكافآت والحوافز المادية والمعنوية، والاهتمام بهذا النمط في البرامج التدريبية.
3. زيادة الاهتمام بتأهيل المديرين من خلال برامج التطوير التربوي وتدريبهم على أساليب القيادة الإدارية وبرامج يلتحقون بها لتنمية المهارات الإبداعية لديهم كي يتم تعريفهم على المستحدثات الجديدة في التعليم وبخاصة في مجال الإدارة المدرسية.
4. إجراء دراسات أخرى تستقصي العلاقة بين الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس والأداء الوظيفي لهم من وجهة نظر المعلمين.
5. أجراء دراسات أخرى تدرس العلاقة بين الصراع التنظيمي والأنماط الإدارية لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الحكومية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

القرآن الكريم .

أبو الخير, سامي. (2013). " **الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم** ". رسالة ماجستير منشوره, الجامعة الإسلامية غزة.

أبو غالي, عطاف. (2009). " **التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة** , رسالة ماجستير ، جامعة الأقصى, غزة, فلسطين.

البدري ، طارق .(2001). الأساليب **القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية** ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان .

البلوي ،صلاح معزي . (2009) **تأثير عوامل التغيير الداخلية والخارجية في إدارة الصراع التنظيمي في مديريات المياة دراسة ميدانية في المنطقة الشمالية في المملكة العربية السعودية** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، الأردن.

الجعافرة, صفاء جميل.(2013). " **أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم**". رسالة ماجستير منشوره, جامعة مؤتة, الكرك,عمان.

الحازمي, مها.(2005). استراتيجيات **إدارة الصراع التنظيمي وتأثيرها على نتائج الصراع في مدارس المرحلة المتوسطة في مدينة مكة المكرمة** . رسالة ماجستير, جامعة أم القرى, المملكة العربية السعودية.

الحديدي ، عماد .(2009) درجة ممارسة اقيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الاداري في ضوءالفكر الاداري الحديث ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين .

حمادات ، محمد .(2006) . **القيادة التربويه في القرن الجديد** . عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع .

حمادات ، محمد .(2007) . **الادارة التربوية – وظائف وقضايا معاصرة** . عمان : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع

الخالدي, أحمد. (2008). " **أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم** ". رسالة ماجستير منشورة, جامعة أم القرى, المملكة العربية السعودية.

الخضور , جمال فارس. (1998). " **أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق في ضوء متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي** ", (رسالة ماجستير غير منشورة) , جامعة اليرموك , اربد.

خليل ، نبيل . (2009) . **أنماط ادارة التعليمية وأصولها وتطبيقاتها** ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، عمان .

الدويك، تيسير .(2005) . **ادارة المدرسة الفعالة مقوماتها وآفاقها** ، جهينة للنشر والتوزيع ، عمان .

الرشيدي, عيد. (2012). " **الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى العنف الطلابي من وجهة نظر المعلمين** ". رسالة ماجستير منشوره, جامعة الشرق الأوسط.

رواشدة, صالح. (2002). **الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظر المعلمين** . رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, اربد, الأردن.

سالم , توفيق إبراهيم. (1988). " **اثر الضبط الموقفي على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الإعدادية في الأردن** ". رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الأردنية , عمان , الأردن.

شحادة, رائف نايف . (2008). " **العلاقة بين أنماط السلوك الإداري وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة النجاح الوطنية, نابلس, فلسطين.

الشمايلة , معن أمين. (2006). **الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية المهنية الحكومية في الأردن من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالرضا الوظيفي** . رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة العربية, عمان, الأردن.

صفحي, يحي. (2011). " **الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة** ". رسالة ماجستير منشوره, الجامعة الافتراضية, المملكة المتحدة..

الطراونه, هاني خلف. (2008). **اثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على انتماء المدراء في الوزارات الأردنية.** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة مؤتة, الكرك, الأردن.

الطويل, هاني عبد الرحمن (2001). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم. دار وائل للنشر, عمان.

العبادلة, عبد الرحمن. (2003). **الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة الإدارية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن** . رسالة ماجستير منشورة, جامعة مؤتة, الكرك, الأردن.

عبد الغفار, نور مسعود. (2010). **الأنماط الإدارية وعلاقتها بأساليب التفكير لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة.** رسالة ماجستير, جامعة الملك عبد العزيز, جدة, السعودية.

عبد الهادي, مرفت. (2013). " **إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية**" رسالة ماجستير, الجامعة الإسلامية , غزة.

العبيدي, أمل. (2008). " **إستراتيجية الصراع التنظيمي وامكانية تحقيق أهداف المنظمة.**

العتيبي, نواف بن سفر.(2008). **الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف.** رسالة ماجستير, جامعة أم القرى, المملكة العربية السعودية.

العجمي, عبدالله. (2006). **أثر النمط القيادي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في منطقة مبارك الكبير في دولة الكويت على إبداعهم الراداري من وجهة نظر المعلمين.** رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, اربد, الأردن.

العمايرة، محمد .(2002) . **مبادئ الادارة المدرسية** . عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العياصرة, علي سليمان. (2003). **الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم في الأردن** . أطروحة دكتوراه غير منشورة, الجامعة عمان العربية, عمان, الأردن.

عياصره والفاضل .(2006) . **الاتصال الاداري وأساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية** ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان.

القريوتي، محمد قاسم.(2003) **السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة** ، عمان ،دار الشروق .

مرزوق, ابتسام. (2011). " **استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين** ", رسالة ماجستير, الجامعة الإسلامية غزة.

مرسي، محمد .(1998) . **الإدارة المدرسية الحديثة** . القاهرة : عالم الكتب للنشر والتوزيع .

المشاقبة, نوال عوض.(2010). " **الأنماط القيادية وعلاقتها بتفويض الصلاحيات لدى القادة الأكاديميين في مديريات تربية محافظة اربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام ومديري المدارس** ". رسالة ماجستير منشوره, جامعة اليرموك, اربد, الأردن.

المومني , واصل . (2006) . "**المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية**" , دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع , عمان

النمري, ديانا.(2008). **نمط القيادة الإدارية السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس** . رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, اربد, الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Collins,(2000) "**Communication and Conflict Management Style as Perceived by Special Education Directors and their Subordinates in Texas State."**

Goulet (2002) **Organizational Commitment across three sectors: Public, Non-Profit, and for Profit**

Ikoya and Akinseinde (2009) " **Variability Pattern in Conflict Management Strategies among School Administrators of Secondary School in Nigeria"**

Kwasniewska, Joanna and Necka, Edward. 2004. **Perception of the climate for creativity in the workplace: The role of the level in the organization and Gender, Creativity and Innovation Management, 13(3): 11-23. –**

Onne, Jansden. 2004. **The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment, Work and stress, 18 (1): 56-65**.

Scott (1993**) Reported by Self and bymale and female subordinates international Cnoflict Management BY Male And Female Management as(**

Zalman, Currey and Richelle, Carmen. 2001. **Elementary principals and conflict management: A critical incident study. Doctoral Dissertation for University of Nebraska - Lincoln, 62 (08): 26.**

ملحق (أ)
الاستبانة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
زميلي / زميلتي .
تحيه طيبه وبعد
تقوم الباحثه بإجراء دراسة ميدانية بعنوان :" أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بأنماطهم الإدارية من وجهة نظرهم " كإحدى متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة مؤتة .

يرجى من الاخوه المديرين والمديرات قراءة كل فقرة من فقرات لاستبانه وتحديد درجة تطبيق أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأنماطهم الإدارية وذلك بوضع إشارة ( ) تحت الدرجة التي تمثل وجودها.
كما أرجو من الجميع الإجابة عن فقرات لاستبانه بصدق وموضوعيه ، علما بأن هذه الدراسة ونتائجها هي لإغراض البحث العلمي فقط .

شاكرة للجميع حسن التعاون

الباحثة : دعاء فرحان الطراونه

أولا البيانات الشخصية / المعلومات .

1- الجنس ☐ذكر ☐أنثى

2- الخبرة / سنوات الخبرة ☐من 5 سنوات ☐ 10 سنوات
☐ 10 سنوات فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐دراسات عليا

أولا: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	فقرات لاستبانه	مناسبة الفقرة للاستبانه		انتماء الفقرة للمجال		الملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	منتميه	غير منتمية	
أولا: أسلوب التعاون						
1	أحاول العثور على حل وسط					
2	اعزز العاملين بالحوافز لحثهم على التعاون					
3	دائما أميل لمناقشة المشكلة بشكل مباشر					
4	أحاول حل الخلاف بشكل مباشر					
5	اسعي للتوفيق والتعامل بين اهتماماتي واهتمامات الآخرين					
6	اطرح مالدي من أفكار على الشخص الأخر واطلب منه ان يطرح مالديه منها					
7	اسعي لاثارة جميع الاهتمامات والقضايا بشكل مفتوح					
8	اتابع مشاكل واهتمامات العاملين بنفسي دون وساطة من احد					
9	اتعاون مع من اختلف لنصل معا الى حل نقاط الخلاف					
10	اشارك في فتح خطوط اتصال بين الموظفين لحل الخلاف بشكل ودي					
ثانيا :أسلوب المنافسه						
1	أنا عاده حازم في متابعة اهدافي					
2	احاول تعزيز موقفي بشكل دائم					
3	ابذل بعض الجهد للحصول على هدفي					
4	اسعى لتحقيق اهدافي بثبات					

5	اعمل على تحقيق رغباتي					
6	احاول ان ابين الفوائد من افكاري للشخص الاخر					
7	اعمل على مواجهة الصراع بالحقائق من اجل حل الصراع والحد من استمراره					
8	اصر دائما على اشباع وتحقيق امنياتي					
9	اساهم في اشعال الصراع بين الموظفين اذا لم يكن هناك صراع بينهم					
ثالثا : أسلوب التجنب						
1	احاول ارضاء مشاعر الاخرين مع الحفاظ على علاقتنا					
2	احاول تجنب جلب الكراهيه لنفسي					
3	احاول ان افعل ماهو ضروري لتجنب التوترات عديمة الفائده					
4	اعمل بين فتره واخرى لازالة الملل والروتين					
5	ابذل جهدي لتجنب التوتر					
6	احاول تأجيل القضيه حتى يتاح لي بعض الوقت للتفكير في ذلك					
7	في بعض الاوقات ادع الاخرين يتحملون مسؤولية حل المشكلات					
8	اشعر ان الاختلافات لاتستحق ان تكون دائما سببا للقلق					
9	احيانا اتجنب اتخاذ القرارات التي من شأنها ان تجلب خلافا او جدل					
10	اخفف من الاحتكاك والمواجهه بين العاملين في اقسام المؤسسه المختلفه					
رابعا : أسلوب التهدئة والتسوية						
1	اسعى الى التوفيق بين اطراف الصراع					

	العبارة					
	للاستفاده من الصراع					
2	احاول عدم ايذاء مشاعر الاخرين او جرحهم					
3	اذا كان الموقف يبدو مهما للاخرين احاول تلبية رغباتهم					
4	ادع الاخرين يحافظون على ارائهم ان كان يسعدهم ذلك					
5	اراعي رغبات الطرف الاخر حين اجراء المفاوضات والمناقشات					
6	اضحي احيانا برغباتي من اجل رغبات الاخرين					
خامسا : أسلوب التنازل						
1	احاول تهدئة الصراع وتسكينه لحين وجود الوقت المناسب لانهاء الصراع					
2	اضحي احيانا برغباتي من اجل رغبات الاخرين					
3	اسعى الى التوفيق بين اطراف الصراع للاستفاده من الصراع					
4	اثناء اجراء المفاوضات احاول ان اراعي مشاعر الشخص الاخر					
5	بدلا من مناقشة الامور المختلف عليها احاول ان اشدد على الاشياء المتفق عليها					

ثانيا : الانماط القيادية

اولا :النمط الاوتوقراطي						
1	احرص ان يسير العمل وفق اللوائح الرسمية					
2	اقرر بنفسي مايمكن عمله وكيفية التنفيذ					

3	اتحكم في الطريقة التي يتم بها تأدية العمل					
4	اطلب من الموظفين تأدية العمل دون مناقشة					
5	اعتبر المناقشة وابداء الاراء مضيعة للوقت					
6	احرص على ان يكون التحدث بأسم المدرسة من خلالي					
7	احدد مهام وصلاحيات كل موظف في العمل بشكل واضح					
8	اقضي فترة من الوقت في مناقشة مشكلات العمل					
ثانيا : النمط الديموقراطي .						
1	اشرك الموظفين في التخطيط للعمل					
2	اهتم بتنسيق الجهود بين الموظفين					
3	لدي تصور ورؤيه واضحه عن المستقبل					
4	اشجع المناقشه الجماعيه لاساليب العمل					
5	افوض بعض الصلاحيات للموظفين					
6	اتعرف على ميول الموظفين ورغباتهم واتجاهاتهم					
7	اثير الدافعيه لدى الموظفين لبذل جهد اكثر في العمل					
8	استمع لوجهات نظر الموظفين في القضايا المختلفة					
9	اشارك الموظفين في المناسبات الاجتماعية					
10	اتعاون مع المجتمع المحلي في حل					

	بعض المشكلات التي تواجهه العمل					
ثالثا : النمط الترسلي .						
1	اتيح الحرية للموظفين في تنفيذ المهام الموكلة اليهم دون الرجوع لي					
2	غيابي لايتسبب في اعاقة العمل					
3	اتقبل أي تغيير يقترحه الموظفين لالية سير العمل					
4	القوانين واللوائح الرسمية تزعجني					
5	اسمح بالاجتهاد الشخصي لحل مشكلات العمل					
6	اتساهل مع العاملين المقصرين في عملهم					

ملحق (ب)

أسماء محكمي أداة الدراسة

أسما محكمي أداة الدراسة

الرقم	الاسم	مكان العمل	التخصص
1	أ.د. سلامة طناش	الجامعة الاردنية	ادارة تربوية
2	أ. د.انمار الكيلاني	الجامعة الاردنية	إدارة تربوية
3	أ. د.هاني الطويل	الجامعة الاردنية	إدارة تربوية
4	أ. د.باسم الحوامدة	جامعة مؤتة	إدارة تربوية
5	د. هشام الدعجة	الجامعة الاردنية	إدارة تربوية
6	د.خالد السرحان	الجامعة الاردنية	إدارة تربويةض
7	د.باسم الدحادحة	جامعة مؤتة	قسم الارشاد ،تربية خاصة
8	د.خالد الصرايرة	جامعة مؤتة	إدارة تربوية
9	د.عايد الخوالدة	جامعة مؤتة	إدارة تربوية
10	د.نايل الرواشدة	جامعة مؤتة	إدارة تربوية
11	د.سليمان الحجايا	جامعة الطفيلة التقنية	إدارة تربوية
12	د. ابراهيم الكساسبة	جامعة الطفيلة التقنية	قسم اللغة العربية

ملحق (ج)
الاستبانة في صورتها النهائية

بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته
زميلي / زميلتي .
تحيه طيبه وبعد
تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان :" أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بأنماطهم الإدارية من وجهة نظرهم " كإحدى متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة مؤتة .

يرجى من الاخوه المديرين والمديرات قراءة كل فقرة من فقرات الاستبانه وتحديد درجة تطبيق اساليب ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأنماطهم الإدارية وذلك بوضع اشارة ( ) تحت الدرجه التي تمثل وجودها.
كما ارجو من الجميع الاجابة عن فقرات الاستبانه بصدق وموضوعيه ، علما بأن هذه الدراسة ونتائجها هي لأغراض البحث العلمي فقط .

شاكرة للجميع حسن التعاون

الباحثة : دعاء فرحان الطراونه

اولا البيانات الشخصية / المعلومات .

1- النوع الاجتماعي ☐ **ذكر** ☐ **أنثى**

2- الخبرة في الادارة ☐ **ل من 5 سنوات** ☐ **ل من 10 سنوات**

☐ **10 سنوات فأكثر**

3- المؤهل العلمي ☐ **بكالوريوس** ☐ **راسات عليا**

أولا: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	فقرات الاستبانه	دائما	معظم الأحيان	أحيانا	قليلا	نادرا
أولا : أسلوب التعاون						
1	أحاول العثور على حل وسط .					
2	أعزز العاملين بالحوافز لحثهم على التعاون .					
3	أميل إلى مناقشة المشكلة بشكل مباشر .					
4	أحل الخلاف بشكل مباشر .					
5	أسعى للتوفيق بين اهتماماتي واهتمامات العاملين .					
6	أطلب من العاملين طرح أفكارهم بشأن القضايا المطروحة .					
7	أسعى لإثارة القضايا التي تواجه المدرسة بشكل مفتوح .					
8	أتابع المشكلات التي تواجه العاملين بنفسي .					
9	أتعاون مع من اختلف معه في العمل للوصول إلى نقاط مشتركة.					
10	أشارك في فتح خطوط اتصال بين العاملين لحل أي خلافات بينهم بشكل ودي.					
ثانيا :أسلوب المنافسة						
1	أتابع أهدافي بحزم .					
2	أعزز موقفي في المدرسة .					
3	أبذل بعض الجهد للحصول على هدفي .					
4	أسعى لتحقيق أهدافي بثبات .					
5	أعمل على تحقيق رغباتي في العمل .					
6	أبين الفوائد من أفكاري للشخص الأخر .					
7	أواجه الصراع بالحقائق للوصول إلى الحل المناسب .					
8	أصر على تحقيق أمنياتي في العمل .					
ثالثا: أسلوب التجنب						
1	أحاول إرضاء مشاعر الآخرين .					
2	أحاول تجنب جلب الكراهية لنفسي .					
3	أفعل ماهو ضروري لتجنب التوترات بين العاملين .					

4	أعمل على إزالة الملل بين العاملين بين فترة وأخرى.					
5	أحاول تأجيل النظر في القضية المطروحة لكسب بعض الوقت للتفكير فيها.					
6	أطلب من العاملين تحمل مسؤولية حل المشكلات التي تواجههم .					
7	أرى بعض الاختلافات لاتستحق أن تكون سببا للقلق .					
8	أتجنب اتخاذ القرارت التي من شأنها يحدث الخلاف بين العاملين .					
9	أخفف من الاحتكاك بين العاملين في المدرسة .					
رابعا : أسلوب التهدئة والتسوية						
1	أوفق بين أطراف الصراع للاستفادة منه في العمل.					
2	أحاول عدم إيذاء مشاعر الآخرين .					
3	أحاول تلبية رغبات العاملين في المواقف المهمة لهم.					
4	أدع الآخرين يحافظون على أرائهم إن كان يسعدهم ذلك					
5	أراعي رغبات الطرف الأخر عند إجراء المفاوضات.					
خامسا: أسلوب التنازل :						
1	أسعى لمساعدة العاملين في التوصل الى حلول ترضيهم .					
2	أضحي برغباتي من أجل رغبات العاملين					
3	أحاول أن اشدد على الأشياء المتفق عليها بدلا من مناقشة الأمور المختلف عليها					

ثانيا: الأنماط الإدارية

أولا :النمط الأوتوقراطي						
1	احرص أن يسير العمل وفق اللوائح الرسمية .					
2	أقرر بنفسي مايمكن عمله وكيفية التنفيذ .					
3	أتحكم في الطريقة التي يتم بها تأدية العمل .					
4	أطلب من الموظفين تأدية العمل دون مناقشة .					

5	أحرص على أن أكون الناطق الرسمي بأسم المدرسة .					
6	أحدد صلاحيات العاملين في المدرسة بشكل واضح .					
7	أقضي فترة من الوقت في مناقشة مشكلات العمل .					
ثانيا : النمط الديموقراطي .						
1	أشرك العاملين في التخطيط للعمل .					
2	أنسق جهود العاملين في المدرسة.					
3	أعمل ضمن رؤية واضحة لتحقيق أهداف المدرسة .					
4	أشجع المناقشة الجماعية لأساليب العمل في المدرسة .					
5	أفوض بعض الصلاحيات للعاملين في المدرسة .					
6	أتعرف إلى الفروق الفردية بين العاملين لتوظيفها في تحقيق أهداف المدرسة .					
7	أثير دافعية العاملين لبذل جهد أكثر في العمل .					
8	أستمع لوجهات نظر العاملين في القضايا المختلفة .					
9	أشارك العاملين في المناسبات الاجتماعية .					
10	أتعاون مع أعضاء المجتمع المحلي في حل بعض المشكلات التي تواجه المدرسة.					
ثالثا : النمط الترسلي .						
1	أتيح الحرية للعاملين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون الرجوع لي .					
2	أرى أن غيابي لايتسبب في إعاقة العمل .					
3	أتقبل أي تغيير يقترحه العاملين لآلية سير العمل .					
4	أسمح بالاجتهاد الشخصي لحل مشكلات العمل .					
5	أشعر أن القوانين واللوائح الرسمية تزعجني.					

ملحق (د)
كتب تسهيل المهمة

المعلومات الشخصية

الاسم : دعاء فرحان أعبيد الطراونه.

كلية : العلوم التربوية.

التخصص : الإدارة التربوية.